

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE

pour obtenir le

DESS en Sciences de l'information et de la documentation spécialisées

présenté et soutenu par

Sorin Bogdan Stanel

le 29 novembre 2004

Gérer les bonnes pratiques des entreprises

Entre gestion des connaissances et veille stratégique

Jury

Arnaud JULES, Diocèse de Paris

Olivia VERGER, IMS-Entreprendre pour la Cité

Cycle supérieur Promotion XXXIV

à T.

Remerciements

Mes remerciements vont à l'ensemble de l'équipe d'IMS-Entreprendre pour la Cité pour son accueil et son soutien, plus particulièrement à Olivia Verger, pour sa disponibilité, sa patience et ses explications précieuses.

Je remercie également Monsieur Arnaud Jules, mon correspondant pédagogique, pour ses conseils et recommandations relatifs à ce travail, ainsi que pour ses encouragements qui m'ont aidé à dépasser des moments difficiles.

Résumé

Retour d'expérience sur une démarche prospective et expérimentale globale (avec le développement des dimensions organisationnelles, techniques et humaines), menée au sein de l'organisation IMS-Entreprendre pour la Cité. Ce mémoire porte sur la mise en œuvre de stratégies de veille et de gestion des connaissances dans une structure de type réseau, sujette aux avantages et aux contraintes du monde de l'entreprise et de l'univers associatif, dans le champ spécifique de la responsabilité sociétale des entreprises.

Gestion des connaissances, Capitalisation, Gestion de l'information, Veille stratégique, Bonnes pratiques, Base de données, FileMaker Pro, IMS-Entreprendre pour la Cité, Responsabilité sociétale des entreprises

Table des matières

Liste des annexes

Introduction

Dans la société de l'information et du savoir, la performance organisationnelle passe par la gestion des savoirs et des connaissances. En dépassant le modèle taylorien de rationalisation des tâches, qui étouffait le désir naturel d'apprentissage des individus, l'organisation moderne suit une dynamique apprenante, encourageant ses membres à développer sans cesse leurs capacités et leurs compétences, dans un contexte d'apprentissage en équipe. L'équipe, devenue communauté professionnelle, est le noyau de l'organisation : elle capitalise et mutualise des connaissances et des compétences. Elle recueille, valide, transmet et met en œuvre des bonnes pratiques, des retours d'expérience, afin d'assurer une évolution durable, responsable.

Notre étude porte sur l'implantation d'un observatoire d'initiatives socialement responsables dans le cadre d'une communauté d'entreprises engagées dans une démarche de développement durable.

***

En tant qu'acteur central de la vie économique et pour répondre aux attentes de la société, l'entreprise doit jouer un rôle actif pour faire face aux enjeux de son environnement extérieur : soutien au développement local, participation au tissu social dans lequel elle s'insère, partenariats avec les parties prenantes locales, etc.

Dans un contexte socio-économique de crise, ces contraintes sont exacerbées. En même temps, les entreprises sont confrontées aux pressions de l'opinion et des pouvoirs publics et aux attentes importantes de la part des clients, fournisseurs et investisseurs. Ainsi, elles doivent assumer des responsabilités élargies, notamment en reconnaissant les conséquences sociétales de leurs activités, par le biais d'une communication transparente et fiable dans la matière.

Cette communication repose sur la réalisation d'un rapport sur les pratiques sociétales (reporting) qui s'inscrit dans une approche dynamique : au-delà de sa fonction de communication, qui nourrit la réputation de l'entreprise, le processus d'élaboration du rapport représente potentiellement une valeur ajoutée stratégique pour celle-ci, permettant de progresser à travers l'identification des attentes des parties prenantes et des enjeux sociétaux.

Il sert alors d'**outil de pilotage** pour la communication, et plus largement pour le management global, permettant une adaptation du discours et de la stratégie en fonction de la réalité du terrain observée.

Nécessitant la **mutualisation des connaissances**, le reporting est aussi l'occasion de lier entre elles des fonctions habituellement distinctes et isolées à l'intérieur de l'entreprise (finance, marketing, qualité, ressources humaines, recherche & développement, etc.), suscitant ainsi les échanges internes, la coopération et le travail transversal dans et entre les équipes.
Mais dans le reporting, au delà de la communication, il y a le **partage de bonnes pratiques**. Il permet l'auto-évaluation et l'émulation, par l'évaluation des progrès, par l'identification des points forts et des points faibles dans les relations de l'entreprise avec son environnement, par la hiérarchisation des priorités d'actions pour les années à venir. Cette dynamique permet d'intégrer la responsabilité sociale dans la stratégie globale de l'entreprise, développant en même temps la cohésion interne et favorisant une culture d'entreprise.

***

Les activités, l'organisation, les processus, les ressources humaines d'une entreprise sont en constante reconfiguration, pour répondre aux demandes des clients et à la pression de la concurrence. Mais sans la connaissance de ses savoir-faire et la capacité de les mobiliser, les partager et les faire évoluer, l'entreprise se voit freinée dans sa démarche de progrès. Il s'agit donc de mettre tout en œuvre pour capitaliser ses connaissances et ses compétences, ses retours d'expériences. Il s'agit de « *mobiliser et rassembler l'intelligence de tous au service du projet d'entreprise* »[1]. L'interaction, la concertation, le partage forment les bases d'un système, d'un réseau, d'une communauté.

Dans le stade actuel des organisations, les communautés professionnelles deviennent des communautés de pratique, permettant de rompre les fonctionnalités

---

[1] Prax, Jean-Yves. *Le manuel du knowledge management. Une approche de 2e génération*. Paris : Dunod, 2003, p. 120.

hiérarchiques, de développer des échanges entre les collaborateurs et de capitaliser les connaissances des professionnels, à l'intérieur de l'entreprise tout comme en extérieur.
« *En reconnaissant des pratiques communes, les membres s'engagent à s'entraider, échanger de l'information, apprendre les uns des autres, construire des relations, partager leurs savoir-faire* ».[2]
On échange des pratiques, des expériences, des savoirs et des savoir-faire. On compare des résultats, on évalue des performances. La concurrence se change en émulation. On affiche l'appartenance à une expertise. Le simple système de troc « donnant-donnant » devient stratégie « gagnant-gagnant ». Tout un système de connaissances se met en place, par une modélisation des acquis, des actions, des erreurs ou bien des success stories.
Le défi n'est pas de capitaliser des stocks de connaissances (vite périmés et inutiles), mais plutôt d'optimiser les flux de l'information.

Dans un contexte de concurrence accrue[3], l'intelligence stratégique devient un atout à ne pas négliger. La stratégie de communication va de pair avec la veille stratégique, entre le **taire** (ses informations) et le **soustraire** (les informations des autres). Il s'agit d'aller au delà du discours, au delà de ce qui est communicable, et puiser des informations de pointe, des informations qui, placées dans un contexte approprié et interprétées d'une manière pertinente peuvent servir à orienter stratégiquement la prise de décision. Cela signifie surveiller les pratiques des concurrents, sentir les tendances d'un marché en pleine ébullition, en continuel changement, comprendre les événements et y participer, prévoir, communiquer.

Le management des savoirs puise ses forces dans la stratégie concurrentielle :
« *Le processus d'analyse stratégique consiste à identifier, évaluer et comparer ses forces et ses faiblesses par rapport à celles de l'adversaire ; à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action* »[4].

---

[2] Op. cit. p. 101.
[3] *Commercium bellum est, noscete hostem* [Business is war, know your enemy!]
[4] TARONDEAU, Jean-Claude. *Le management des savoirs*. Paris : PUF, 1998, p. 9.

Dans une organisation idéale, où la communauté de pratique représente une base de travail et une valeur ajoutée, les résultats de la veille se partagent et deviennent objets de collaboration, mobilisant l'intelligence collective et les compétences des acteurs participants.

Mais le « Savoir pour agir ensemble » est miné par un autre slogan, peut être plus présent dans la société actuelle, plus spécifique aussi, plus manifeste : « Information is power! »

On se trouve en face d'une véritable « sociologie du secret » : to share or not to share! Cette contradiction est une conséquence des rapports sociaux inculqués depuis l'enfance, marque de l'hésitation constante entre deux tendances qui s'opposent et qui se nient l'une l'autre : partager ses jouets ou cacher sa copie à l'école, l'écart demande une coordination dualiste et une relativisation des valeurs.

Qu'est-ce qui prévaut dans les rapports humains et sociaux ? Aider les autres, l'altruisme, la pratique socialisante, être part d'un système, d'une communauté ? Ou bien garder pour soi, l'égoïsme et les avatars de l'individualisme ? Autant de problématiques d'une société en quête d'identité et d'exemples qui puissent constituer les fondements d'une organisation logique et responsable.

***

Notre mission a été très complexe et elle s'est jouée sur plusieurs plans : d'un côté il y a une problématique externe, avec la mise en place d'un observatoire de bonnes pratiques des entreprises dans le domaine de la responsabilité sociétale. L'enjeu sera d'assurer la remontée des informations (veille, validation et valorisation des initiatives), dans une perspective d'animation d'une communauté de pratique.

Mais le succès de cette démarche est compromis par une organisation interne peu fiable et déstructurée, sujette à des problèmes de « perte de connaissance » ou de « bouchons informationnels ». L'enjeu sera de faire évoluer la structure de l'intérieur, en réorganisant le fonctionnement interne de la structure, démarche axée sur la capitalisation des connaissances et sur la dynamisation du flux informationnel.

Notre démarche se développera d'une manière globale, en mettant en œuvre les champs d'action du management du projet : des décisions **opérationnelles** internes (allocation et contrôle de l'utilisation des ressources) aux décisions **administratives**

(portant sur l'acquisition, le développement et l'organisation des ressources de l'organisation), en passant par des décisions **stratégiques** (choix de positionnement, veille, etc.)[5].

Relever les besoins, prendre en compte l'existant, ainsi que les habitudes de travail de chacun nous apparaît comme un nécessité première. Tout un programme d'animation et d'accompagnement des futurs utilisateurs sera mis en place, allant de la sensibilisation permanente du personnel à la formation personnalisée (en groupe et individuelle).

Mais avant de nous lancer dans cette aventure, il nous a été nécessaire de prendre le temps d'analyser le fonctionnement de l'association IMS-Entreprendre pour la Cité, afin de comprendre ses forces et ses faiblesses, ses motivations et sa stratégie. Nous avons ainsi consacré la première partie de notre étude à l'interprétation du contexte de la recherche et de la mission que nous avons eue à déployer dans ce cadre.
Dans un deuxième temps, nous nous sommes engagés dans un travail prospectif, de définitions et de réflexion, de repérage, d'analyse et de formalisation des besoins.
Dans un troisième temps, nous avons pu nous consacrer à la conduite d'un projet qui a constitué pour nous un véritable défi, avec la prise en compte des dimensions organisationnelles, techniques et humaines. La dernière partie de notre étude en trace les contours, sous la forme d'un retour d'expérience.

Tout au début de notre projet, en cherchant un sens et une devise à notre démarche, nous avons trouvé une formule qui nous a servi à la fois d'étendard et de bouclier à travers toute notre exploration :
On peut prendre le temps de perdre du temps afin de gagner du temps…

---

[5] en suivant le système de décisions managériales exposé par ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965, p. 5-6.

Première partie :
État des lieux

Le contexte de la mission : IMS-Entreprendre pour la Cité

Présentation générale et champs d'activité

L'IMS-Entreprendre pour la Cité est une Association loi 1901 créée en 1986 par Claude Bébéar et un groupe de chefs d'entreprises. Elle regroupe en ce moment plus de 120 entreprises, parmi les plus importantes de l'économie française et mondiale[6]. Sa mission est de favoriser l'engagement des entreprises dans la *dimension sociétale du développement durable*[7], en favorisant les échanges et les partenariats avec les acteurs de la Société.

Le champ d'application de notre mission est bien spécifique et nécessite quelques éclaircissements, car il s'appuie sur des concepts relativement nouveaux et susceptibles d'évoluer.

Si le **développement durable** est le « *développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de même* »[8], alors la responsabilité sociale constitue le moyen par lequel les entreprises peuvent y contribuer. La **responsabilité sociale des entreprises** (RSE) peut se définir comme l'« *intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leur activités commerciales et leur relations avec les parties prenantes* »[9]. Elle est généralement étudiée en fonction de trois dimensions : économique, environnementale et sociale.

Si l'on se penche sur les aspects externes de la RSE, deux domaines sont concernés : le premier est celui de la protection de l'environnement naturel de l'entreprise ; le second, celui de l'implication dans la société, correspond aux initiatives de

---

[6] Voir l'annexe 1 : Liste des entreprises adhérentes à l'IMS-Entreprendre pour la Cité.
[7] que nous expliciterons ci-après.
[8] BRUNDTLAND, Gro Harlem. *The Brundtland Report - Our Common Future*. Rapport à l'ONU, 1987. http://www.brundtlandnet.com/brundtlandreport.htm (consulté le 15/08/04).
[9] Communication de la Commission européenne du 2 juillet 2002 concernant la responsabilité sociale des entreprises : http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/lvb/n26034.htm (consulté le 15/08/04).

l'entreprise qui favorisent la cohésion sociale et le développement des territoires où elle est implantée. C'est ce dernier, désigné ici comme la dimension sociétale de la RSE, qui constitue la toile de fond, le terrain d'expérimentation de notre étude.

Le **sociétal** cherche à déterminer les impacts de l'activité d'une entreprise sur son environnement social extérieur : respect des communautés locales, développement économique local, insertion de personnes en difficulté, etc.

Le cadre réglementaire relatif aux questions sociétales est en pleine évolution, en devenant de plus en plus présent. Une législation en continuel progrès, de multiples référentiels, la prolifération des agences de notation et les pressions renforcées des parties prenantes, tout cette conjoncture incite les entreprises à la responsabilité sociale et environnementale et au reporting en la matière.

Au niveau européen, les différentes directives du Conseil de l'Union européenne sur des problématiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE)[10] et le Livre vert de la Commission européenne[11] contribuent à définir un cadre pour la promotion du concept de responsabilité sociétale, valorisant les initiatives proactives et innovantes des entreprises.

En France, la loi sur les Nouvelles réglementations économiques (article 116 relatif au reporting social et environnemental des sociétés françaises cotées)[12] demande aux entreprises des informations sur leur manière de prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité. En termes de responsabilité sociale

---

[10] **Directive du 9 février 1976** - mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles (pour en savoir plus : http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/cha/c10906.htm consulté le 15/08/04) ; **Directive du 20 juillet 1998** - rapprochement des législations des Etats membres concernant les modalités et la procédure des licenciements collectifs (pour en savoir plus : http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/cha/c10808.htm consulté le 15/08/04) ; **Directive du 29 juin 2000** - mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique (pour en savoir plus : http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/lvb/l33114.htm consulté le 15/08/04) ; **Directive du 27 novembre 2000** - création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement entre les personnes de l'UE, quels que soient leur religion ou leurs convictions, leur handicap éventuel, leur âge ou leur orientation sexuelle, en matière d'accès à un emploi ou à une profession, de promotion, de formation professionnelle, de conditions d'emploi et de travail (pour en savoir plus : http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/cha/c10823.htm consulté le 15/08/04)…

11 COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES. *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, juillet 2001 http://europa.eu.int/eur-lex/fr/com/gpr/2001/com2001_0366fr01.pdf (consulté le 15/08/04).

[12] Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) : http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=ECOX0000021L (consulté le 15/08/04)

des entreprises la France dispose d'un cadre législatif précis, concernant plus spécifiquement le social interne[13].

A cela s'ajoute une approche utilitaire et stratégique, avec la prise en compte de la dimension sociétale en tant que « *investissement au service de l'image et de la croissance de l'entreprise sur le moyen et le long terme* »[14]. Dans une perspective de durabilité économique, l'entreprise a intérêt à agir de manière socialement responsable. Le dialogue avec les diverses parties prenantes devient incontournable et rendre des comptes sur ses pratiques devient une tactique nécessaire.

En assumant un rôle d'interface et de laboratoire d'idées mais aussi de facilitateur du passage à l'acte, l'IMS propose à ses entreprises adhérentes une vie de réseau et un accompagnement sur mesure dans leur démarche. Il s'agit là d'un véritable levier de progrès : entre les échanges d'idées et le partage d'expériences, les initiatives pionnières s'imposent et prennent des valeurs d'exemple, pour enfin devenir des pratiques courantes. La sensibilisation conduit à l'action et ne demande qu'à être valorisée, afin que d'autres en profitent, dans une perspective de progrès partagé. C'est l'engagement promu par l'IMS et ce, pour l'ensemble des champs de la responsabilité sociale, exposé comme il suit :

- **L'engagement citoyen**

Ce champ correspond aux démarches habituelles du mécénat d'entreprise et à leurs évolutions, c'est-à-dire aux formes plus novatrices de « citoyenneté » de l'entreprise : les campagnes en faveur d'une cause d'intérêt général, la contribution aux recherches et débats sur un problème de société, etc.

---

[13] Loi du 16 novembre 2001 - Lutte contre les discriminations (pour en savoir plus : http://www.social.gouv.fr/htm/pointsur/discrimination/presentloi.htm consulté le 15/08/04) ; Loi du 10 juillet 1987 - Emploi des personnes handicapées (pour en savoir plus : http://www.handipro83.org/regle/loi87.htm consulté le 15/08/04) ; Loi du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi (pour en savoir plus : http://www.legislation.cnav.fr/textes/loi/TLR-LOI_911405_31121991.htm consulté le 15/08/04) ; Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 - Politique de réindustrialisation (pour en savoir plus : http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=MESX0000077L consulté le 15/08/04)…

[14] VERGER, Olivia. *Reporting et communication sur la responsabilité sociétale. Enjeux et recherche d'indicateurs*. Mémoire DESS CELSA, 2003, p. 8.

- **L’ancrage dans les territoires**

L’enjeu est de permettre aux entreprises de se développer dans un environnement qui leur est favorable. Cela passe par le respect des communautés locales et la prise en compte de leurs spécificités, par un soutien au développement d'infrastructures et des prestations de service locales, par la mise en place de dispositifs de médiation et de prévention, par l’insertion des personnes en difficulté et le développement économique local.

- **La gestion de la diversité**

Ces politiques relèvent à la fois d'un enjeu social interne et d'un enjeu sociétal : l'entreprise, en tant que recruteur, a un impact direct sur la cohésion sociale et le développement des communautés. Il s’agit ainsi d’encourager la promotion de la mixité et de l'égalité hommes/femmes, l’équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, la diversité culturelle et intergénérationnelle, l’intégration professionnelle des personnes handicapées.

- **Les pratiques commerciales et financières solidaires**

Ce champ met en valeur la comportement solidaire de l'entreprise dans sa politique d'achat et l'adaptation de son offre aux attentes « citoyennes » des parties prenantes et aux besoins des populations défavorisées.

Éléments d’organisation interne

L'IMS structure ses activités en pôles de travail, à l'instar de quelques-uns de ses homologues européens. Ce mode d'organisation permet de créer des dynamiques professionnelles sur les principaux champs de l'engagement sociétal des entreprises adhérentes. Dans chacun des pôles, ont été mis en place des groupes de travail inter-entreprises, qui permettent des échanges d'expériences entre homologues, des partenariats avec des structures spécialisées publiques ou privées, nationales et internationales, des rencontres-débats pour sensibiliser de nouvelles entreprises aux problématiques sociétales, des travaux de recherches qui permettront d'aboutir à des publications.

Le pôle Engagement citoyen

Au cœur des activités de l'IMS depuis sa création, ce pôle est spécialisé dans les démarches d'engagement citoyen des entreprises. Du mécénat de solidarité aux nouvelles formes de partenariats avec les acteurs de la Cité, son équipe accompagne les entreprises dans leurs réflexions et leurs initiatives : soutien financier et matériel à des associations, création de fondations, mobilisation des salariés et mécénat de compétences, produits « partage » au profit d'une association, etc.

Le pôle Innovation sociétale

Recherches, veilles, prospective, cette équipe d'experts identifie des thématiques sociétales émergentes telles que l'ancrage des entreprises dans leurs territoires, le marketing de cause, l'évolution des partenariats entreprises/ONG, afin de répondre à plusieurs objectifs :

- Nourrir les référentiels existants et les grilles des agences de notation, et ainsi favoriser la prise en compte de la dimension sociétale par une large diffusion auprès de tous les acteurs du développement durable ;
- Proposer à l'entreprise un outil de pilotage qui lui permette de diagnostiquer ses points forts et points faibles, par rapport aux spécificités de son secteur d'activité et de ses zones d'implantation ;
- Accompagner l'entreprise dans la mise en place de plans d'action sur les thématiques jugées prioritaires à l'issue du diagnostic.

Le pôle Gestion de la diversité

Au sein de ce pôle, l'IMS propose à chaque entreprise d'engager une démarche de prévention des discriminations et de gestion de la diversité. Cette équipe développe, en lien notamment avec les acteurs européens, des programmes et des outils pour permettre à l'entreprise de s'ouvrir à de nouvelles voies en matière de diversité culturelle, d'égalité des chances hommes/femmes, de diversité des âges, d'intégration professionnelle des personnes handicapées…

Le pôle Entreprises et quartiers

Il a pour objet d'apporter des réponses concrètes à la question suivante : comment développer l'implication des grandes entreprises, en particulier sur les questions d'insertion professionnelle, de soutien à la création d'activité et de médiation sociale dans les quartiers sensibles ? Ce pôle se propose d'intégrer dans son réflexion ces enjeux de société, en favorisant le développement de partenariats entre collectivités territoriales, acteurs locaux et entreprises.

L'antenne Rhône-Alpes

Afin d'apporter une réponse de proximité aux entreprises, l'IMS a ouvert une antenne régionale à Lyon en septembre 2001. Construite sur un modèle équivalent à celui de l'IMS Paris, l'antenne régionale propose une dynamique de réseau via des manifestations inter-entreprises spécifiques et un accompagnement opérationnel sur mesure. L'IMS Rhône-Alpes adapte les différents programmes nationaux en tenant compte des caractéristiques socio-économique de la région. En septembre 2004, l'antenne a lancé un nouveau programme dédié au PME afin de les sensibiliser à la RSE et de les accompagner dans ces nouvelles démarches.

La stratégie de l'IMS se développe dans deux directions : **fédérer** et **accompagner**. Ainsi, l'IMS propose à ses adhérents une vie de réseau riche et variées, ouverte aux échanges d'idées et au partage d'expériences. A travers ses activité d'étude et de veille sur le volet sociétal de la RSE, il fait office de relais d'information, en se focalisant sur l'actualité sociétale et la promotion des initiatives pionnières de ses adhérents. En même temps, l'IMS assure un accompagnement individualisé des entreprises adhérentes, en leur offrant des méthodologies et des outils de manière à les aider à définir et mettre en œuvre leurs démarches et en organisant des formations à la demande pour sensibiliser leur public interne aux enjeux sociétaux et aux bonnes pratiques.

Problématique et hypothèses

Objet de l'intervention

L'objectif de notre intervention au sein de l'IMS portait sur la conception et la réalisation d'une base de données d'informations et de process de remontée d'informations sur les pratiques sociétales des entreprises. La finalité était d'assurer une veille sur les initiatives sociétales des entreprises et de relayer auprès des médias les actions réalisées par les entreprises membres de l'IMS.

L'opération s'annonçait comme très énergique et à grande échelle, devant mobiliser une grande quantité de ressources. Elle demandait une implication active et multilatérale, en se bâtissant sur plusieurs actions imbriquées.

Premièrement, les efforts devaient se concentrer dans la direction d'une recherche d'informations sur les initiatives développées par les entreprises, notamment les entreprises adhérentes de l'IMS, en matière de réflexion stratégique et de pratiques concrètes sur les thèmes de prédilection de l'IMS : mécénat et engagement citoyen, ancrage dans les territoires, diversité et non-discrimination, pratiques commerciales et financières solidaires, etc.
Cette recherche devrait mobiliser des sources diverses, tant externes (documentation institutionnelle : plaquettes, rapports annuels & développement durable, site Internet, etc.) qu'internes (via les groupes de travail, rapports de mission, compte-rendus de réunions et colloques, etc.). En même temps, des entretiens auprès des adhérents IMS visaient à assurer la remontée des informations sur leurs démarches sociétales, ainsi que sur le niveau de communication que les entreprises souhaitaient sur ces démarches.

Deuxièmement, il était question de la conception d'un outil de gestion de l'information recensant ces « bonnes pratiques » et les données qui leur sont associées (données chiffrées, contact, besoin en communication, etc.), par entreprise et par thème notamment et permettant d'avoir accès rapidement aux informations

recherchées. Dans ce même contexte, la gestion des flux d'information sortants constituait par ailleurs un point essentiel à traiter et à résoudre dans une perspective d'optimisation de la communication stratégique.

D'autres revendications à valeur d'annexes venaient compléter le cadre de l'intervention. Il s'agissait de la restructuration de la base de données associatives de l'IMS (1200 associations répertoriées), action qui n'avait pas un caractère d'urgence mais qui pouvait profiter du processus de changement enclenché pour se voir réalisée. Il restait la question de l'organisation d'un système d'échanges, d'archivage et de valorisation des contenus produits par les différents programmes de l'IMS (rapports de mission, compte-rendus, travaux de synthèse, etc.).

Réflexion et stratégie

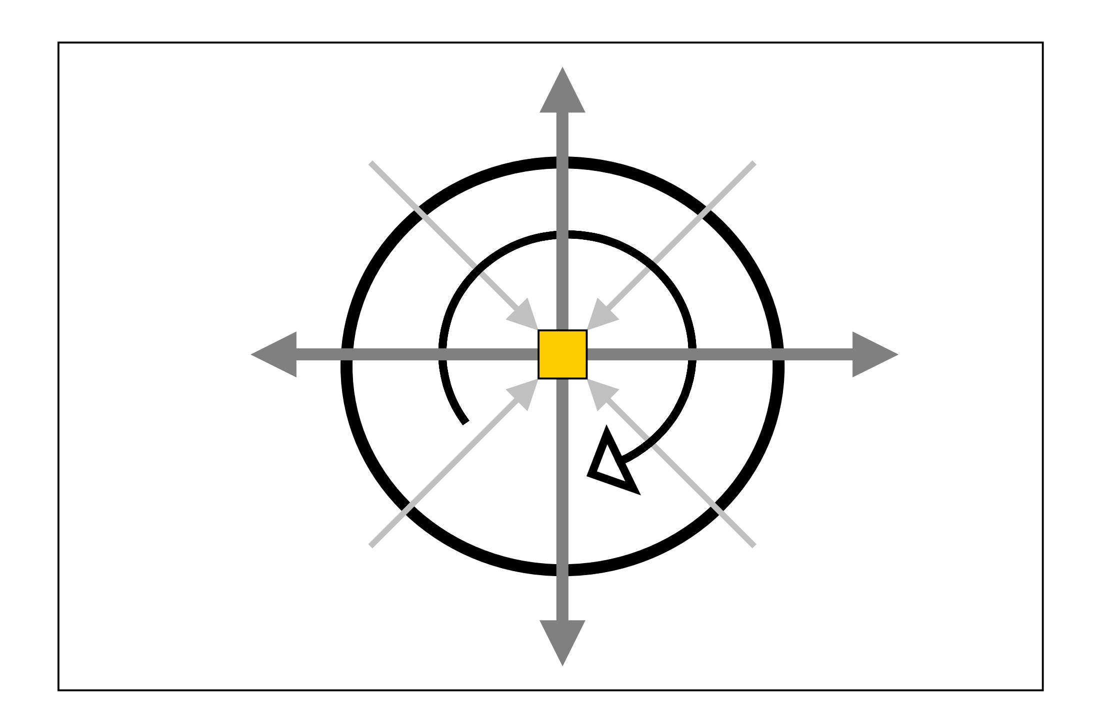
Cette mission s'est présentée à nous comme un véritable défi. Il était question de mettre en œuvre des stratégies de veille et de gestion des connaissances dans une structure de type réseau, sujette aux avantages et aux contraintes du monde de l'entreprise et de l'univers associatif. Cette double ouverture, ce statut d'interface rendait l'action encore plus intéressante, car son application pouvait bénéficier à la fois au développement interne et à l'engagement externe.

Nous avons commencé tout naturellement par un état des lieux, qui visait à nous faire comprendre le fonctionnement de l'IMS et ses problématiques d'intervention bien particulières. Nous avons pris le temps de nous imprégner de ses valeurs et de sa culture, en étudiant en même temps la place et la manière dont l'information circulait au sein de la structure. Nous nous sommes penchés sur les éléments déjà existants de son système d'information, en analysant ses forces et ses faiblesses.
Il s'agissait ensuite de relever et de structurer les besoins des futurs utilisateurs et de réfléchir à une solution adaptée, en s'appuyant sur des explorations théoriques et sur des exemples pratiques.
Après un travail de maturation et de formalisation, nous avons pu donner des indications sur les pistes et les démarches préconisées pour la structuration de l'information, la formation et le suivi des futurs utilisateurs, les outils à implanter.

Concrètement, notre projet a été de mettre en place les éléments métier et les éléments documentaires d'un système d'information, en décelant les points de passage, les méthodes et les risques. Pour ce faire, nous avons adopté une stratégie globale, car il était nécessaire de prendre un compte les trois dimensions-clés du projet :

- organisationnelle (refonte du système de classement des fichiers internes et valorisation de la documentation, intégration et organisation des archives dans le paysage documentaire interne, formalisation des bonnes pratiques des entreprises adhérentes, etc.) ;
- humaine (sensibilisation et accompagnement des futurs utilisateurs) ;
- technique (conception et implantation d'un système d'information intégré et orienté utilisateur, comportant plusieurs bases de données reliées entre elles, organisant l'information entrante et sortante, la documentation interne et externe, etc.).

La logique de notre démarche se fondait sur une dynamique en deux temps : **organiser** les informations et les connaissances à l'intérieur, afin de les rendre accessibles, exploitables et ensuite les **diffuser**, les faire remonter à l'extérieur. Le mouvement centripète de la mutualisation, de la capitalisation, prenait du sens et de la valeur par la tendance centrifuge de l'émission, de l'essaimage.



En fluidifiant l'organisation et le fonctionnement en interne, et en y développant par une sensibilisation redoublée le partage des connaissances, nous pouvions espérer de créer une dynamique de capitalisation en externe, en imposant l'exemple. Et il s'agissait là de l'essence même d'une bonne pratique : générer des modèles.

Bien évidemment, nous avons dû nous intéresser à des questions plus pragmatiques de contraintes et de freins, afin de les expliquer et de les surpasser. Nous nous sommes heurtés essentiellement à des problèmes de temps et de disponibilité, de priorités et de nécessité. En quoi la gestion de l'information ou des connaissances pouvait faire avancer les choses ? Un tel outil ou un tel système était-il adapté à une petite structure associative ? Ne pouvait-on continuer à fonctionner comme avant, sans faire des investissements ? Pourquoi miser sur l'évolution et sur un changement radical, quand seulement quelques petits pansements peuvent nous faire passer le cap ? Autant de questions auxquelles nous avons dû trouver des réponses, pour vaincre les craintes et les doutes relatifs à la complexité du projet, à son ampleur et aux changements qu'il allait engendrer, car sans un engagement total des futurs utilisateurs les espérances de réussite de notre processus étaient minimes.

Méthodologie

Pour trouver des éléments de réponse aux problématiques posées dans notre étude, nous avons fait appel à des éléments méthodologiques issus de plusieurs horizons opérationnels, essayant de combiner les perspectives et les approches, dans un souci de complémentarité et de cohérence.

Certes, des contraintes de temps et de moyens nous ont empêché de mener à terme la totalité du programme de changement proposé. Ainsi, nous nous sommes contentés de mener à terme la première partie du projet entamé, portant sur l'organisation et la sensibilisation interne ainsi que sur l'implantation logicielle. Pour ce qu'il était de la deuxième partie à mettre en œuvre, à savoir la remontée des informations à l'extérieur, nous nous sommes limités à faire des recommandations, en espérant que le moment de leur réalisation ne saurait pas tarder.

Nous avons construit une méthodologie qui s'est adaptée tout au long de notre intervention, pour tenir compte de l'évolution des besoins et des demandes formulés par les futurs utilisateurs. En effet, nous ne sommes pas partis du principe qu'il fallait escompter un résultat plutôt qu'un autre. Ainsi, nous avons essayé de consacrer toute notre attention à chaque étape à passer, afin de bien reconsidérer le problème en fonction des différents éléments nouvellement obtenus.

Dans un premier temps, nous avons mis en place une politique d'observation qui visait à prendre connaissance du fonctionnement interne de l'IMS, ainsi que des problèmes et difficultés rencontrés par les membres du personnel dans leur processus opérationnel, pour avoir une première idée des conditions qui facilitent ou qui viennent péricliter leur flux de travail. Puis, dans un second temps, nous avons réalisé des entretiens individuels qui sont venus approfondir la qualité des données préalablement recueillies.

En nous appropriant les outils et les méthodes de la gestion des connaissances (détection des besoins, construction logicielle, mise en œuvre, évaluation, évolution) et de la veille stratégique (collecte et analyse, validation et stockage), nous avons pris

le parti de la globalité des moyens, en tentant de mettre de notre côté toutes les chances de réussite.

Notre intervention s'est basée essentiellement sur les principes et les méthodes du management de projet, en suivant des étapes bien précises : définition et cadrage du problème, découpage d'un projet et les modèles de développement ; planification et budgétisation, dynamisation de la dimension humaine, coopération et implication de l'ensemble des parties prenantes ; pilotage et mise en perspective dans le but d'anticiper les risques et les difficultés ; intégration dans l'environnement par le biais d'une conduite du changement réaliste.

D'autre part, nous n'avons pas pu ignorer l'environnement dans lequel notre problématique prenait forme, à savoir les champs de la responsabilité sociale des entreprises, fait qui nous a incité à explorer des méthodologies susceptibles de mieux aborder la complexité des questions posées. A ce propos, nous avons étudié et essayé d'adapter à nos besoins les stratégies de reporting (analyse et identification des bonnes pratiques, mise en place d'indicateurs) et de communication (pour le long travail de médiation et de négociation, de sensibilisation et d'accompagnement).

Grâce aux approches complémentaires prises en compte au cours de notre démarche prospective et expérimentale, nous pensons avoir pu donner une vision d'ensemble sur les questions qui ont constitué le fondement de notre mission, fait qui nous a permis de faire des recommandations et de les mettre en œuvre dans le but d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'IMS-Entreprendre pour la Cité.

Deuxième partie :
Prospections – capitalisation et partage des connaissances

Définition des concepts

Le champ de la gestion de l'information

L'information

« *L'information est la consignation de connaissances dans le but de leur transmission. Cette finalité implique que les connaissances soient inscrites sur un support, afin d'être conservées et codées, toute représentation du réel étant par nature symbolique* »[15].

Actuellement, l'information constitue aussi une matière première, un élément essentiel de tout processus de production. Elle représente un atout de pouvoir dans un contexte de concurrence, en faisant partie intégrante de la stratégie, dans les conditions où les actions offensives ou défensives des structures prennent de plus en plus souvent un contenu informationnel.

« *Certains ont introduit le concept d'infoguerre pour exprimer cette évolution. Dans ce contexte il existe trois types de stratégie possibles : la guerre pour l'information, la guerre contre l'information et la guerre par l'information. La première vise à réaliser l'interception et le détournement d'information stratégiques et confidentielles. La seconde a pour objectif de priver le concurrent de ses accès à l'information. La dernière se positionne clairement dans une perspective de désinformation et de manipulation* »[16].

C'est dans cet environnement qu'il nous faut recadrer quelques uns des concepts fondamentaux de l'information.

---

[15] CACALY, Serge (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*. Paris : Nathan, 1997, p. 297.
[16] BALMISSE, Gilles. Veille et intelligence économique. *KnowledgeNews*, avril 2004, n° 2, p. 4-5.

L’accès à l’information

Dans le contexte actuel où l’information est devenue une valeur stratégique et incontournable, les utilisateurs se retrouvent devant une masse informationnelle difficilement quantifiable et contrôlable. Devant un généralisation et standardisation des nouvelles technologies de l’information et de la communication, et devant le développement de la convergence technologique (l’avènement des réseaux communicationnels hybrides et multi-supports, où Internet, télécoms et audiovisuel tendent à s’unir, en uniformisant leur réglementation et leur déploiement), le problème qui se pose est celui du tri et du ciblage des informations.

La question de l’accès à l’information passe par une relation de dialogue et de négociation permanente entre un demandeur d’information et un fournisseur d’information. Pour que la connexion fonctionne, la demande et l’offre doivent se trouver sur un même plan sémantique. Très souvent on se retrouve devant un blocage informationnel, précisément parce il n’y a pas concordance entre ce que l’utilisateur demande comme information et ce que le système ou l’intermédiaire lui présente comme réponse : une requête mal exprimée ou dans un langage inapproprié risque de donner ainsi des résultats incomplets ou aberrants. Dans cette situation, une reformulation de la requête est nécessaire, en (re)précisant les points essentiels de la question, en retravaillant sa demande jusqu’à la rendre univoque.

Il se peut aussi qu’il y ait un « *décalage de savoir entre l’informateur et le sujet à informer* »[17]. La rareté de l’information dans certains domaines, le barrage des langues étrangères, le jargon scientifique peuvent aussi compliquer le dialogue, en rendant difficile l’accès à l’information.

La restriction de diffusion due à la confidentialité de certains documents est une mesure de protection indispensable pour l’organisme qui l’a imposé, même si cela prive des utilisateurs potentiels de renseignements utiles pour leur travail. Dans ce cas, la sécurité est prioritaire à l’accès à l’information. La diffusion interne fait ainsi

---

[17] SUTTER, Eric dans CACALY, Serge (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de l’information et de la documentation*. Paris : Nathan, 1997, p. 23.

l'objet de règles strictes pouvant comporter divers niveaux d'autorisation au contenu des documents, en fonction des enjeux spécifiques des utilisateurs.
D'autres obstacles d'ordre institutionnel ou financier, d'ordre technique ou psychologique, peuvent apparaître, et les dépasser signifie avoir saisi l'importance de l'information dans toute activité, dans tout domaine.

L'accès à l'information, longtemps considéré comme un enjeu majeur de la société de l'information, s'est depuis peu généralisé. Les obstacles d'ordre technique (l'emploi des certains outils et équipements électroniques ou informatiques) tendent à s'effacer.

Dans le monde professionnel d'aujourd'hui, se montrer obtus à l'information devient un luxe que l'on ne peut plus se permettre. Devant la concurrence générale et accrue qui caractérise le fonctionnement de la société entière, ne pas innover ou, du moins, ne pas suivre la tendance générale de chasse à l'information relève de l'incompétence et de la mauvaise gestion. Tout retard se pénalise et toute résistance au changement (d'outil, de méthode de travail, etc.) signifie vocation à l'échec.

La gestion de l'information entre stock et flux

Dans un contexte d'explosion de l'information et d'implosion du temps, l'enjeu est de favoriser la circulation rapide d'importantes quantités d'information dans des délais de temps toujours moindres.
L'utilisateur se trouve confronté à une surcharge informationnelle à gérer et à exploiter, et il doit trouver sa place dans un système en pleine évolution. Il voit l'information comme une abstraction mouvante, dont il a du mal à saisir le fonctionnement et le parcours.
Ainsi, nous allons essayer de tracer le cycle de vie de l'information.

Une analyse rapide nous permet d'isoler deux temps dans la vie de l'information.
En premier, nous distinguons **la production de l'information**, processus qui comprend plusieurs étapes qui vont de la recherche et la collecte de l'information jusqu'à son stockage, en passant par son traitement. La finalité est donc passive,

correspondant à sa conservation et son intégration dans un support, qu'il soit physique (dossiers, diverses formes de rangement) ou informatique (bases de données, systèmes d'archivage numériques, etc.).
En deuxième place, nous avons **la diffusion de l'information**, processus à valeur active situé de côté de l'utilisateur, du destinataire, qui commence au moment où les besoins directs émergent, en intégrant les éléments informationnels dans un circuit de travail.

Le stockage de l'information et des documents a toujours représenté une difficulté pour les organisations (qu'elles soient entreprises, structures associatives ou unités de documentation), en termes physiques. Le manque d'espace constitue un problème de fond, en dépit de désherbages réguliers. L'organisation reste aussi un souci permanent car le volume toujours croissant d'informations et de documents demande des efforts constants, sans quoi l'ensemble risque de devenir incontrôlable et inutilisable. Restent les solutions offertes par la technologie, en matière de supports photographiques (microfilms ou microfiches) ou numériques (numérisation, saisie dans une base de données, etc.). Les supports informatiques apportent des réponses aux problèmes de stockage, de conservation et de mise à jour, en compactant l'information, tout en facilitant l'accès.

L'information stockée est inerte et vite périssable, elle ne produit pas de la connaissance, en attendant qu'elle soit appelée. Son rendement réside dans son utilisation, dans sa circulation, dans son pouvoir à atteindre le public qui la réclame.

« *Le but ultime d'un produit d'information, d'un système d'information, doit être pensé en terme des usages qui sont faits de l'information et des effets résultants de ces usages sur les activités des usagers. La fonction la plus importante du système est donc bien la façon dont l'information modifie la conduite de ces activités* »[18].

C'est l'orientation vers l'utilisateur qui est le point-clé de tout système d'information. La prise en compte de ses besoins et la surveillance permanente de ses nécessités assurent la cohérence et la durabilité de ce système. Le flux d'information

[18] LE COADIC, Yves. *La science de l'information*. Paris : PUF, 1994, p. 45.

se retrouve ainsi au centre de l'activité informationnelle, par les valeurs d'interaction et de partage qu'il véhicule.

Le fonctionnement du flux informationnel répond à des règles précises que l'on peut rapprocher des principes de la stratégie militaire[19] :
Ainsi, le principe de la *concentration des forces* peut s'appliquer à l'orientation du flux informationnel vers les points névralgiques de l'action, en saisissant les opportunités ou les risques à relever.
Le principe de *l'économie de moyens* intervient lorsqu'il s'agit d'exposer dans l'action exclusivement les ressources nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs fixés, autrement dit offrir aux utilisateurs des informations ciblées, de pointe, dont ils ont vraiment besoin.
Le principe de *la mobilité* suppose que l'enjeu est de préserver la liberté d'action des utilisateurs, en leur laissant le choix du lieu, du moment et de l'opportunité d'agir.

Pour conclure, dans un contexte de concurrence accrue et de guerre informationnelle, la circulation de l'information assure un avantage dont on ne peut pas se priver. La mise à disposition de renseignements à caractère stratégique peut aider à dépasser des moments de crise, peut apporter le petit *plus* nécessaire pour devancer son adversaire. L'intérêt grandissant d'un « juste à temps de la connaissance » et de « l'information sur mesure » nous ouvre la voie vers une pratique optimale de l'information, la veille stratégique.

La veille stratégique

Véritable outil pour accroître la compétitivité d'une structure, la veille répond à des besoins stratégiques. Il s'agit de connaître son environnement technique, économique, institutionnel et humain, en observant les tendances actuelles, en suivant les événements, afin d'y participer et de communiquer. Le processus de veille comporte plusieurs actions : **recueillir** (recherche et collecte) de l'information

---

[19] FOCH, Ferdinand. *Des principes de la guerre : conférences faites en 1900 à l'École supérieure de guerre* http://visualiseur.bnf.fr/Visualiseur?Destination=Gallica&O=NUMM-88376 (consulté le 11/08/04).

à valeur ajoutée, l'**analyser et la traiter**, de manière à la rendre cohérente et digeste pour son destinataire, et la **diffuser** aux décideurs, afin d'éclairer leurs décisions, en partageant en même temps en interne la connaissance obtenue.

Les professionnels réunis dans les associations ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation)[20], SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals)[21] et SYNAPI (Syndicat national des prestataires et conseils en information)[22] ont essayé de donner une définition à la prestation de veille, en la percevant comme un :
« *processus continu et dynamique faisant l'objet d'une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d'information/renseignement, traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec un sujet ou la nature de l'information collectée* »[23].

Cette prestation est inscrite dans la durée et elle comporte une mise à disposition personnalisée d'informations qui répondent d'une manière précise aux besoins des utilisateurs. Nous sommes ainsi devant une logique de demande et non pas d'offre, qui suppose une définition préalable des besoins des clients, en déterminant soigneusement les objectifs poursuivis et en délimitant le champ d'utilisation des informations. En même temps, la veille est toujours susceptible d'évolution, il est question de surveiller toute opportunité et tout risque, s'inscrivant ainsi dans une stratégie d'observation en continuelle évolution, s'adaptant aux fluctuations contextuelles.

Plusieurs approches de la veille peuvent être distinguées, l'une privilégiant son caractère anticipatif et l'autre son caractère opérationnel :

---

[20] ADBS : http://www.adbs.fr/site/ [consulté le 20/08/04].
[21] SCIP France - Association française pour la promotion de l'intelligence économique et concurrentielle : http://www.scip-france.org/ [consulté le 20/08/04].
[22] SYNAPI : http://www.synapi.com/ [consulté le 20/08/04].
[23] POMART, Paul Dominique dans CACALY, Serge (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*. Paris : Nathan, 1997, p. 591.

« *Pour la première, la veille à pour fonction de rechercher des informations à caractère anticipatif, concernant l'évolution d'une activité, d'un produit, d'une technologie…* »[24]
L'analyse de ces signaux faibles permet à la structure qui la commande d'anticiper sur les évolutions futures et ainsi de mieux se positionner.
« *Pour la seconde, la veille doit permettre de rassembler thématiquement des informations peu accessibles usuellement. Il s'agit d'avoir une meilleure connaissance de l'environnement pour améliorer les prises de décisions opérationnelles* »[25].

La veille stratégique se concentre sur des thématiques porteuses de menaces ou d'opportunités, en anticipant sur des événements ou des changements, de manière à ce que la structure ne soit pas prise au dépourvu, en lui permettant ainsi d'adapter sa stratégie. D'une manière pratique, elle se constitue dans une série de mesures, comme il suit :

- Suivre l'évolution des problématiques prises en compte, à travers la consultation régulière des banques de données de brevets, marques, d'entreprises, de presse, etc. ;
- Suivre l'évolution de la législation et de la réglementation dans les champs étudiés ;
- Surveiller et dépouiller la presse spécialisée ;
- Se concentrer sur des événements (colloques, congrès, salons), afin de se tenir informé sur l'actualité et les actions des concurrents.

La valeur des informations ainsi recueillies vient de leur mise en contexte, de leur sélection critique (des critères de valeur et de fiabilité s'imposent), de leur organisation et présentation (soit sous forme brute, soit traité préalablement, sous forme de synthèse, de tableaux d'indicateurs, de points clés, etc., accompagnées ou non d'interprétations ou de jugements de valeur).

---

[24] MEINGAN, Denis, LEBO, Isabelle. *Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique - Livre Blanc KnowledgeConsult*. Paris : KnowledgeConsult, 2004, p. 9.
[25] Idem, p. 9.

Vu son caractère personnalisé, « sur mesure », une prestation de veille est difficilement transposable dans un autre cadre, dans une autre situation et tout en travail d'adaptation, d'aménagement s'impose.

Pour organiser un dispositif de veille au sein d'une structure, un élément clé s'impose : la présence d'un responsable de veille, qui doit cumuler des compétences du champ professionnel dans lequel il évolue, ainsi que celles relatives aux techniques spécifiques de la veille.

Il s'agit d'un « *professionnel de l'information qui alimente les décideurs en informations sélectionnées et traitées en vue de les alerter sur l'évolution de l'environnement (scientifique, technique, concurrentiel, économique, réglementaire…) de l'entreprise et de les aider dans leur prise de position* »[26].
Le rôle assumé par le veilleur est ainsi d'animer le réseau de collecte d'information de la structure, en sensibilisant ses collaborateurs au partage et en organisant son environnement humain dans un esprit de progrès. Son activité est orientée vers ses clients ou destinataires, en répondant aux besoins d'accès à l'information par des actions spécifiques (notes de synthèses, alertes, produits documentaires spécialisés internes, organisation d'événements internes, etc.), en identifiant en même temps de nouveaux besoins en terme de risque et d'opportunité.

En associant de manière vivante des contenus informatifs, des connaissances et des personnes compétentes ou expertes, une structure peut s'engager dans un processus de changement et de développement, à travers une mobilisation effective et entière et une collaboration durable, en intégrant à sa stratégie opérationnelle des éléments de gestion de l'information et des connaissances.

---

[26] SUTTER, Eric dans CACALY, Serge (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*. Paris : Nathan, 1997, p. 593.

Le champ de la gestion des connaissances

Les connaissances entre savoir et savoir-faire

Dans son activité, l'utilisateur se confronte à deux types de besoins informationnels : le besoin d'information en vue de la *connaissance*, dérivé du désir de savoir, et le besoin d'information en vue de l'*action*, dérivé de besoins matériels commandés par la réalisation des activités humaines, professionnelles ou individuelles.
Ainsi, entre la connaissance et l'action, tout un réseau de liens se tisse, ayant comme fondement le savoir et la compétence.
Classiquement, le savoir représente « *l'ensemble des connaissances acquises par l'étude* »[27], autrement dit l'instruction, une « *appropriation qui n'est pas censée s'oublier ou se perdre* »[28]. Le savoir-faire, quant à lui, exprime « *l'habileté à résoudre des problèmes pratiques* »[29], « *l'activité intellectuelle visant à avoir la compétence de quelque chose* »[30], l'expérience dans l'exercice d'une activité, la connaissance tacite, non exprimable. La connaissance n'est pas une action mécanique de traitement de l'information, mais une capacité cognitive, de former une idée, une image, d'avoir une expérience. Il y a dans la connaissance une notion de process, l'expression de la représentation d'une situation en vue d'une finalité.

« *Notre état ou nos états de connaissance sur un sujet donné, à un moment donné, est représenté par une structure de concepts liés par leur relations : c'est notre « image » du monde. Lorsque nous constatons une déficience ou une anomalie de cet (ou de ces) état(s) de connaissance, nous nous trouvons dans un état anormal de connaissance. Nous essayons d'obtenir une ou des informations qui vont annuler cette anomalie. Il en résultera un autre état de connaissance* »[31].

---

[27] *Le petit Larousse illustré*. Paris : Éditions Larousse, 2004, p. 963.
[28] PRAX, Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : Une approche de 2e génération*. Paris : Dunod, 2003, p. 64.
[29] *Le Robert illustré d'aujourd'hui*. Paris : Le Robert, 1996. p. 1298.
[30] *Le petit Larousse illustré*. Paris : Éditions Larousse, 2004, p. 963.
[31] LE COADIC, Yves. *La science de l'information*. Paris : PUF, 1994, p. 12.

Nous pouvons distinguer plusieurs catégories de connaissances, en fonction de leur portée individuelle ou collective et de leur caractère explicite ou implicite[32].

- *Les connaissances enregistrées*, individuelles et explicites, acquises par l'enseignement et la lecture, qui constituent le savoir individuel des individus.
- *Les connaissances incorporées*, individuelles et implicites, souvent assimilées au savoir-faire. Elles sont relatives au savoir tacite acquis individuellement, par la pratique, et sont liées à un contexte spécifique, nécessitant un apprentissage, par l'observation, l'imitation et l'expérience.
- *Les connaissances codifiées*, collectives et explicites, transmises par l'intermédiaire des règles et procédures qui régissent la vie, les échanges et la production d'une organisation.
- *Les connaissances ancrées*, collectives et implicites, issues des pratiques et des habitudes de travail communes à un groupe, partagées par l'ensemble de ce groupe.

Tous ces quatre types de connaissances sont présents dans les organisations, avec la possibilité qu'un de ces types s'érige en position dominante, en fonction de la configuration organisationnelle de la structure.

Les temps actuels ont fait émerger une société de la connaissance ou de l'apprentissage, une économie du savoir, dans laquelle l'acquisition et la création de connaissances individuelles ou collectives jouent un rôle décisif. L'accumulation et la transmission de connaissances sont l'essence de l'organisation apprenante. Il s'agit donc d'apprendre dans et par l'organisation, le cadre organisationnel constituant un contexte volontairement conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage.

Les connaissances bougent avec les hommes qui en sont les concepteurs, les porteurs, et les utilisateurs. Elles sont vivantes, s'inscrivent dans la vie des organisations et dans les relations humaines. Cette réalité prend une importance stratégique avec les évolutions de carrière ou les départs en retraite, en laissant sans

---

[32] LAM, Alice. Modèles nationaux ou régionaux d'apprentissage et d'innovation propres à l'économie de la connaissance. *Revue internationale des sciences sociales : la Société du savoir*. Paris :

utilisateurs des trésors d'expérience, de documents utiles, de connaissances adroitement mises en forme.

Dans le monde professionnel, les connaissances représentent des informations ou des données dignes de confiance servant de base à la prise de décision. Leur valeur réside dans la possibilité de réutilisation et de partage qu'elles occasionnent.

« *Manager les connaissances n'est pas une fin en soi. Cette démarche doit résulter d'une vision stratégique visant à valoriser les flux d'information et de connaissance de l'organisation* »[33].

Le partage – essence de la gestion des connaissances

Un processus de gestion des connaissances implique plusieurs étapes : la capture des connaissances, leur organisation et leur stockage, la distribution et finalement, le plus important d'après nous, le partage des connaissances.

« *Faire du management des connaissances consiste à formaliser des savoirs plus ou moins tacites, des méthodologies, des expertises commerciales ou sectorielles. C'est vraiment le cœur du Knowledge Management, ce que l'on pourrait traduire par capitalisation de connaissances. Mais c'est également l'action de diffuser, de mutualiser, d'aider à la réutilisation la plus pertinente et la plus rapide possible* »[34].

Chacun souhaite s'informer à sa façon. La capacité de connaissance des individus et l'utilisation qu'ils veulent en faire s'alimentent de manière individualisée. Cela passe par la recherche, l'identification, le classement et la formalisation de l'information, ou bien par la mobilisation d'un contact ou d'un réseau de contacts. La réussite de telles actions correspond le plus souvent à l'utilisation de processus propres, mieux qu'à des procédures officielles.

UNESCO, mars 2002, n° 171, p. 4-7.
[33] PRAX, Jean-Yves. Comment faire d'un portail d'entreprise un outil de management de connaissances. *Veille Magazine*. Mai 2000, n° 34, p. 30.
[34] HOUZARD, Céline. Le KM interne. *Veille Magazine*, juin 2001, n° 45, p. 10.

Pourtant, nul aujourd'hui ne peut à lui seul mobiliser l'information et la connaissance nécessaire à l'activité, et les informations qui servent à chacun sont souvent indispensables pour d'autres. La mise en commun et la provocation d'un débat autour d'un problème favorise l'émergence des solutions bien des fois meilleures que si elles avaient été envisagées par une seule personne.

La collaboration évolue rapidement, rassemblant des gens, des applications et des informations qui constituent des processus de travail dans un nouvel environnement où les barrières et les frontières sont en train de tomber.

L'efficacité collective dépend d'abord de l'intérêt manifesté par chacun. Car collaborer signifie bien plus que de travailler ensemble. Le processus de travail représente un ensemble cohérent de procédures, d'habitudes et de savoir-faire. Il s'agit de changer les attitudes professionnelles en responsabilisant les individus à la nécessité d'acquérir et de partager le savoir, de communiquer sur leurs activités, de transmettre l'information, d'intégrer des applications et des technologies informationnelles, et toutes ces actions dans le but de mobiliser et rassembler l'intelligence de tous au service du projet d'entreprise.

Quelles sont les raisons qui empêchent les gens de collaborer et de partager leurs connaissances et informations ?
« *Generaly, a mix of structural and infrastructure barriers is exacerbated by the predominance of human ones – social, behavioural and psychological* »[35].
Nous pouvons en identifier quelques points :

- la conviction individualiste et défensive que l'information est le pouvoir et la garder signifie se protéger et se rendre indispensable ;
- la fierté de ne pas demander conseil ailleurs, préférant découvrir des solutions et innover par soi-même (*« not invented here » syndrome*) ;
- ne pas réaliser à quel point une connaissance peut être utile aux autres ;

[35] SKYRME, David J. The 3Cs of Knowledge Sharing: Culture, Co-opetition and Commitment. *I3 UPDATE / Entovation International News*. Août 2002, p. 2.

- le manque de confiance : la connaissance peut être utilisée dans un contexte totalement différent ou mal approprié, sa paternité pouvant aussi être usurpée ;
- le manque de temps…

Pour dépasser tous ces obstacles, tout un processus de lobbying doit être conduit, en expliquant et en démontrant avec exemples à l'appui que le partage des connaissances est une source de progrès, par le jeu gagnant-gagnant qui se profile entre les membres des réseaux ainsi constitués, par les nouvelles compétences qui peuvent être ainsi acquises et par les dimensions stratégiques ainsi développées.

Larry Stevens propose plusieurs principes directeurs d'une démarche réussie de capitalisation des connaissances[36] :

- en sachant s'entourer des personnes qui croient dans le partage des connaissances (« *Hire people who will share* ») ;
- en développant une atmosphère de confiance en interne (« *Develop trust* »)
- en déployant des systèmes de notations basés entre autres sur des performances participatives, en motivant ainsi les membres des équipes à collaborer (« *Vary motivations* ») ;
- en reconnaissant la paternité des idées et les efforts des pionniers, en communiquant sur leur réussite et leurs performances (« *Show public recognition* ») ;
- en encourageant le partage entre différentes équipes et en faisant travailler les gens dans plusieurs équipes à la fois, afin de développer les pratiques de collaboration et de mutualisation (« *Reorganize for sharing* ») ;
- en initiant des communautés professionnelles et en encourageant leur développement (« *Create communities* ») ;
- en misant sur des innovateurs enthousiastes et les promouvoir au rang de leaders, afin de généraliser le progrès (« *Develop leaders* »).

---

[36] STEVENS, Larry. In¢entives for $haring - Seven companies develop innovative strategies that encourage knowledge sharing. *Knowledge Management Magazine*. October 2000. p. 2-5.

En suivant rapidement le trajet méthodologique d'un projet de gestion des connaissances dans une organisation[37], une première approche dans le partage des connaissances est le repérage des connaissances tacites existantes à tous les paliers de la structure (la socialisation, l'apprentissage, le storytelling, le brainstorming, etc.). S'en suivent au niveau humain les cartographies (réseaux d'acteurs, harmonisation terminologique, etc.) et la mise en place de bases de compétences servant à la transmission de la mémoire organisationnelle (mémoires à base de cas, mémoire de projets, brevets). D'un autre côté, la capitalisation des retours d'expérience se constitue en méthode privilégiée, favorisant les échanges des bonnes pratiques, la mise en place de référentiels de connaissances, le benchmarking interne et externe. La modélisation du système de connaissances de l'organisation part d'une analyse systémique ou d'un flux de connaissances appliquées au processus. Finalement, nous pouvons signaler les méthodes d'aide à la décision, qui s'appuient sur des modèles de connaissance logiques ou probabilistes.

La collaboration et le partage entre les membres d'une organisation peuvent être encouragés par l'implémentation d'un nouveau système de classement partagé, en passant par la réactualisation de l'organisation et l'imposition d'une procédure de classement connue et respectée de tous.
L'introduction des nouvelles technologies dans une structure peut représenter un catalyseur de changement. Dans ce sens, le déploiement de serveurs web, en favorisant la publication de contenus, l'implémentation de moteurs de recherche et le développement des outils de collaboration (*workflow*) peuvent être des facteurs de succès.

« *Ceux qui auront compris que le Knowledge Management est un agent de changement culturel, qui modifie profondément les mentalités et donc qui a besoin de temps pour donner des résultats verront le Knowledge Management devenir un réflexe chez leurs collaborateurs, et générer une amélioration importante de la performance de l'entreprise* »[38].

---

[37] PRAX, Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : Une approche de 2e génération*. Paris : Dunod, 2003, p. 213 et suivantes.
[38] HOUZARD, Céline. Le KM interne. *Veille Magazine*, juin 2001, n° 45, p. 12.

Les communautés de pratique

Echanger des pratiques, des expériences, des savoirs et savoir-faire, comparer des résultats, évaluer des performances, évoluer en réseau, voilà les aspects systémiques d'une communauté de pratique.

Le prototype optimal de communauté de pratique commence par le modèle américain du *clickable Knowledge*, qui cherche avant tout l'efficacité, même si l'individualisme reste sa raison d'être :
« *Je cherche où se trouve la réponse : je me connecte sur les bases d'informations, je récolte de l'information, je recherche les « bonnes pratiques », je compare les méthodes (benchmarking)* »[39].
A cela peuvent s'ajouter les caractéristiques socialisantes du modèle japonais du *consensus* :
« Je réunis mon groupe, nous en débattons et cherchons à prendre une décision par consensus. Toutes nos actions respecteront ensuite cette décision collective. Nous prenons beaucoup de temps au départ pour nous mettre d'accord, mais ensuite nous sommes très efficaces. En somme, nous cherchons avant tout le consensus social »[40].

Dans une organisation basée sur les flux des connaissances, la communauté de pratique constitue l'unité de valeur et de sens, en présentant des bénéfices pour l'organisation (par ses qualités stratégiques, transversales, anticipatives et innovantes, par sa fonction fédératrice et productive) et pour les individus qui la forment (par l'esprit de confiance et de partage, de stabilité et de cohésion, par sa contribution au développement personnel et à l'employabilité).

La dissémination représente une pratique clé au sein de ces communautés professionnelles. Elle vise à développer une logique d'apprentissage par les échanges, par le partage de l'expertise. La résolution des problèmes passe par la compréhension des situations vécues, par l'identification et l'analyse des expériences

---

[39] PRAX, Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : Une approche de 2e génération*. Paris : Dunod, 2003, p. 106.
[40] Idem, p. 106.

et des pratiques des autres, dans le but d'appliquer la connaissance extraite dans son contexte opérationnel. Tout membre se doit d'y participer activement.
« *Il expérimente, se trouve confronté à des problèmes, des questions, des décisions dans son unité opérationnelle de rattachement et est donc potentiellement en mesure de rapporter à la communauté des situations vécues, des questions, problèmes ou bonnes pratiques, avec leur contexte* »[41].

Une communauté de pratique regroupe des membres qui ont une histoire commune, que ce soit au sein d'une organisation commune ou dans une logique de réseau d'organisations. Ils rencontrent des problèmes semblables et interagissent fréquemment, en partageant des connaissances et des informations dans le but d'avancer plus rapidement et plus facilement dans leurs activités. Leur histoire commune se base ainsi sur la pratique, sur les travaux qu'ils ont à accomplir, sur la façon de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail. Mais, pour inscrire dans la durabilité cette démarche, l'appartenance à une expertise doit se doubler d'un esprit fortement collaboratif, d'une aptitude aux échanges gagnant-gagnant.

Les communautés de pratique existent et fonctionnent sans parfois ne nommer ainsi et appartenir à une communauté de pratique ne signifie pas s'extraire à d'autres structures organisationnelles.
« *Members of a community are informally bound by what they do together –from engaging in lunchtime discussions to solving difficult problems– and by whet they have learned through their mutual engagement in these activities. A community of practice is thus different from a community of interest or a geographical community, neither of which implies a shered practice* »[42].

Selon Etienne Wenger, la communauté de pratique trouve sa place dans n'importe quelle organisation, constituant son fond intellectuel et sa cellule de base. Elle se structure par l'union de trois dimensions qui la modèlent : sa *thématique* (le champ

---

[41] PRAX, Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : Une approche de 2e génération*. Paris : Dunod, 2003, p. 407.
[42] WENGER, Etienne. Communities of Practice, Learning as a social system. *System Thinker*. Juin 1998, p. 2.

d'action et d'expertise reconnu et en continuel aménagement), son *fonctionnement* (l'engagement mutuel qui rassemble ses membres dans une unité sociale) et les *compétences* qu'elle produit (le vivier partagé de ressources communes que ses membres ont développé).

Ainsi, les communautés professionnelles basées sur des pratiques puisent leur force dans la collaboration et la négociation permanente entre leurs membres, qui font avancer les choses, en devenant des facteurs de progrès. L'organisation idéale de ces micro-structures dépasse toute hiérarchisation et contourne tout asservissement, dans une perspective de réseau et de partenariat effectif. C'est avant tout par des questions de compétence que se décline le leadership.

« *Communities of practice develop around things that matter to people. As a result, their practices reflect the members own understanding of what is important. Obviously, outside constraints or directives can influence this understanding, but even then, members develop practices that are their own response to these external influences. Even when a community's actions conform to an external mandate, it is the community –not the mandate– that produces the practice. In this sense, communities of practice are fundamentally sef-organizing systems* [43]».

Les communautés de pratique sont très importantes pour le fonctionnement d'une organisation, surtout du moment où la connaissance est reconnue comme étant un enjeu majeur pour le fonctionnement opérationnel de celle-ci. Les membres se rencontrent et ils échangent selon leurs besoins et leur rythme, ils évoluent et se développent en même temps que leur environnement, assurant le progrès et la compétitivité de la structure. Un réseau de communautés de pratique permet de prendre en charge les différentes problématiques soulevées par des compétences diverses, dépassant les frontières internes, de manière horizontale (avec des experts issus de plusieurs entreprises) ou verticale (avec les clients et fournisseurs de l'entreprise). La connaissance reste la raison d'être de ces communautés.

---

[43] Idem, p. 2.

« *Knowledge is created, shared, organized, revised and passed on within and among these communities. In a deep sense, it is by these communities that knowledge is "owned" in practice* »[44].

Bien comprendre le fonctionnement des équipes et des communautés, ainsi que le moteur profond des motivations d'un individu à partager ses expériences, ses pratiques et ses connaissances avec les autres, représentent ainsi les points clés d'un management optimal dans l'économie du savoir.

Les bonnes pratiques

Un exemple de communauté de pratique particulièrement intéressant pour nous est la **communauté de partage de bonnes pratiques**, structure de type réseau qui permet de recueillir, valider, transmettre et mettre en œuvre les meilleurs pratiques d'un domaine.

Le partage des bonnes pratiques représente une des plus communes initiatives de capitalisation des connaissances.

Mais arrêtons-nous sur la définition d'une bonne pratique.

« *La mise en forme structurée d'un savoir-faire n'est pas loin d'une bonne pratique, ou encore, la présentation rudimentaire d'une bonne pratique n'est pas loin de la communication d'une expérience* »[45].

Le concept est très lié à la connaissance et à l'expérience. Il relève de l'action, étant considéré comme un :

« *processes that represent the most effective way of achieving a specific objective* »[46].

Bien que les bonnes pratiques soient l'essence même d'un processus conservateur, en prodiguant les bienfaits de suivre des sentiers déjà connus et reconnus, le fait de les partager est un facteur de progrès et de développement.

---

[44] Idem, p. 4.

[45] KNOWLEDGE CONSULT. Communautés de pratique : un premier bilan. *KnowledgeNews*, juin 2004, n° 4, p. 3.

[46] Définition de Jan Duffy, adud SKYRME, David J. Are Your Best Practices Really the Best? *I3 UPDATE / Entovation International News*, 2001, no. 54, p. 1.

L'aspect le plus important et le plus problématique d'une bonne pratique reste celui de son évaluation, de son identification, de sa quantification.

« *In many situations –and in common with many other aspects of knowledge management– best practices may not be deduces through objective measures but through subjective judgement* »[47].

Le fait de considérer une bonne pratique comme en étant une, implique tout un processus de jugement de valeur et de mise en perspective. Une initiative est bonne dans la mesure où elle s'est montrée gagnante, dans un cadre bien précis, en comparaison avec d'autres initiatives ayant une même ampleur, en même enjeu, une même portée. Un des facteurs de risque est que, bien souvent, il y différentes visions sur ce que représente une action à succès. C'est donc la comparaison qui donne les éléments d'expertise. Ainsi, nous pouvons considérer qu'une bonne pratique peut être identifiée comme telle au moment où la compétence devient efficacité.

Identifier les bonnes pratiques peut se montrer une action particulièrement délicate. L'enjeu est de les détecter là où elles ne sont pas visibles, pour des raisons de communication ou de discrétion. David Skyrme en soulignait plusieurs techniques de déchiffrage[48] :

- consigner des techniques et des pratiques que les gens utilisent et dont ils sont fiers ;
- accorder une attention particulière aux *spécialistes*, ceux dont on dit qu'ils savent faire des choses intéressantes ;
- chercher des modèles là où des techniques spéciales sont associées fréquemment à des bons résultats ;
- utiliser les communautés de pratique (*peer groups*) pour évaluer ces pratiques.

La valeur d'une bonne pratique vient de son partage, de sa capacité de susciter des répliques, d'être remise en pratique ailleurs, dans une perspective de progrès généralisé. Le partage de bonnes pratiques se réalise d'une manière courante via deux canaux qui sont complémentaires l'un à l'autre : les communautés de pratique et les bases de contenus. Les communautés de pratique représente des réseaux de partage, qui visent le transfert de connaissances de ceux qui savent comment faire ou

---

[47] SKYRME, David J. Are Your Best Practices Really the Best? *I3 UPDATE / Entovation International News*, 2001, no. 54, p. 2.

agir bien vers ceux qui veulent apprendre. Un accès privilégié est assuré à travers les bases de données, les bonnes pratiques étant classées, décrites et accompagnées d'indicateurs.

Néanmoins, dans une société concurrentielle, il est risqué de tout miser sur les modèles. C'est pourquoi il est prudent de suivre des bonnes pratiques, en renforçant leur valeur d'exemple, tout en explorant des nouvelles pistes de développement, tout en essayant de les dépasser, de faire mieux. Nous pouvons ainsi considérer l'apprentissage comme une prémisse de l'innovation.

Mais ce qui a été considéré hier comme étant une bonne pratique, demain pourrait devenir une « mauvaise » pratique, en fonction des évolution des références qui ont servi à la constitution des grilles de valeur. Les bonnes pratiques sont des indicateurs pour des domaines spécifiques, dans des conditions de temps, d'espace, de politique et de circonstances tout aussi particulières et il convient de leur accorder crédit, tout en se gardant de les considérer comme des valeurs absolues.

« *Yesterday's core capabilities embedded in best practices could become tomorrow's core rigidities. Institutionalization of "best practices" by embedding them in information repositories may facilitate efficient handling of routine, "linear" and predictable situtions during stable or incrementally changing environments. However, when change is radical and discontinous, there is a persistent need for continual renewal of the basic premises underlying best practices. Organizations in such environment needs imaginative suggestions more than do best pratices* »[49].

[48] Idem, p. 2.
[49] MALHOTRA, Yogesh. When 'Best Practices' Become 'Worst Practices'. *BRINT Institute*. 2004, p.2.

Enquête des besoins

Déroulement de l'enquête / entretiens

Une fois les bases théoriques de notre étude jetées, nous avons décidé de passer à une étape supérieure dans la compréhension de notre problématique, à savoir l'évaluation de l'existant, qui allait constituer la substance même de notre action. Cela passait par la prise en compte des demandes et des besoins des futurs utilisateurs.
Nous souhaitions ainsi comprendre quel était le fonctionnement de la structure où nous allions intervenir, afin d'imaginer des issues de progrès, des scénarios de réussite.

Nous avons choisi la méthode de l'entretien direct, le face à face nous facilitant une relation directe et privilégiée avec nos interlocuteurs, par l'installation d'un climat de confiance partagée. Par ailleurs, ces entretiens ont été pour nous une occasion parfaite de connaître les membres des équipes avec lesquels nous allions travailler dans les mois à venir, en nous permettant en même temps de nous introduire auprès d'eux et d'établir des bases pour une collaboration fructueuse.

Ainsi, nous avons pris rendez-vous avec l'ensemble des membres des équipes, en insistant sur l'importance de leur coopération. La majorité des personnes prospectées a répondu à notre appel, en assumant ainsi leur implication dans le changement.

Nous avons préparé une grille d'entretien succincte, comportant une dizaine de questions ouvertes, qui visaient à laisser aux personnes interviewées l'occasion et le temps de formuler et de développer leurs habitudes de travail, leurs problèmes et mécontentements, ainsi que leurs attentes quant au système d'information qui allait être mis en place. Nous avons fait le choix de ne pas poser des questions trop spécifiques ou trop techniques, afin de laisser la liberté aux futurs utilisateurs de s'exprimer sur des problèmes de fond, ressentis comme importants ou contentieux. Des questions additionnelles ont été prévues en support, pour orienter l'interlocuteur

en manque d'idées ou pour l'aiguillonner sur des aspects nous intéressant particulièrement.

Nous avons commencé par placer chaque personne dans son environnement, en découvrant en même temps les activités courantes des futurs utilisateurs. Ainsi, nous les avons laissé se présenter et raconter leur travail quotidien, leur place au sein de la structure, le pôle dans lequel ils étaient intégrés, les programmes sur lesquels ils intervenaient, etc.

La deuxième question portait sur la place occupée par l'information et la documentation dans le travail quotidien des futurs usagers. Cette question avait un enjeu considérable pour notre mission, visant à produire ou bien à certifier une prise de conscience sur la valeur stratégique de l'information au sein de la structure.

En même temps, nous avons tenté d'évaluer la quantité des fonds existants auprès de chaque utilisateur, en nous intéressant à ce qu'ils détenaient comme documentation. C'était très important pour nous de bien connaître le volume informationnel à traiter, pour en imaginer un système optimal de gestion.

Un topos sur les sources d'information utilisées par les différents membres des équipes visait à nous donner les moyens de monitoriser leur système d'information personnel et collectif, afin de dresser des cartographies de leurs parcours informationnels.

Nous avons essayé par la suite de relever le niveau de satisfaction des individus quant à la collaboration inter-pôles, en les interrogeant s'ils étaient au courant des actions, projets et documents des autres équipes.

Ensuite, nous avons voulu tester l'ouverture des futurs utilisateurs à la capitalisation, en leur demandant s'ils se sentaient prêts à mettre en commun l'information dont ils disposaient. En prenant le pouls des membres du personnel sur un enjeu majeur de notre travail, clé de voûte de tout système collaboratif, nous comptions orienter la stratégie et l'approche de notre intervention, afin d'obtenir des résultats positifs.

Une autre question correspondait aux contraintes de confidentialité que les divers programmes devaient gérer, ce qui allait nous aider sur des aspects de validation des informations, en nous mettant en garde en même temps sur les divers niveaux de sécurité et de sécurisation du système à prendre en compte.

Naturellement, nous avons sollicité l'avis des futurs utilisateurs sur leurs attentes quant au système d'information qui allait être implanté : comment ils le voyaient, ce qu'il devait contenir, ses enjeux et ses limites, etc. Leur vision sur ces aspects allait nous aider dans la mise aux points des détails de l'architecture à concevoir.

Une dernière question se référait aux habitudes d'usage et de maniement des utilisateurs, en ce qui concerne la documentation électronique face à la documentation papier. Cette question visait à tester le degré d'acceptation et d'intégration en interne de la numérisation.

Nous avons considéré qu'un traitement préalable était nécessaire avant la formalisation des résultats, pour obtenir un maximum de pertinence à notre enquête. Ainsi, nous avons annoncé dès le début que les résultats bruts des entretiens n'allaient pas être communiqués (et d'autant moins aux responsables), dans le but de préserver l'anonymat des personnes qui ont répondu et la confidentialité des propos tenus, tout en s'assurant, au nom de la liberté d'expression, un taux de véracité accru.

Les résultats obtenus étaient plutôt homogènes, en reflétant la réalité de la structure, sujette à des problèmes de surcharge informationnelle, de désordre organisationnel et de blocage participatif, mais désireuse de changement et prête à faire des efforts dans une direction de progrès.

Formalisation des résultats

A la suite des entretiens réalisés auprès des membres du personnel de l'IMS, nous avons pu déceler plusieurs points très importants, qui sont apparus comme des constantes :

- L’information a une place très importante et stratégique au sein de l’organisation.
- Les équipes utilisent une énorme quantité d’informations et de documentation, essentiellement provenant d’une veille presse et Internet, des documents institutionnels ou des contacts directs des différentes parties prenantes (entreprises adhérentes, partenaires, autres acteurs intervenant sur les problématiques de la RSE, etc.).
- Les équipes produisent une grande quantité de documents (synthèses, rapports, études, dossiers thématiques, fiches de bonnes pratiques, etc.).
- Face à cette extraordinaire quantité d’informations et de documents de production interne ou externe, les utilisateurs ont du mal à se retrouver, notamment à cause de problèmes d’organisation, d’accès et d’actualisation.
- Il y a des problèmes de collaboration en interne, entre les différents pôles : ils aimerait entretenir davantage de partenariat avec les autres équipes, être informés sur les projets en cours, par une communication plus fluide et systématique ou par des synthèses ponctuelles.

Par ailleurs, les utilisateurs interviewés sont tombés d’accord sur plusieurs actions qui pouvaient améliorer leur flux de travail et leur productivité :

- centraliser, organiser et partager l’information, pour avoir une vision d’ensemble, en croisant les sources et les informations ;
- refondre le système d’organisation de serveur (les « dossiers communs ») ;
- miser sur une meilleure collaboration en interne, sur une meilleure connaissance des divers programmes et actions internes ;
- mettre en œuvre une veille informationnelle et événementielle systématique, qui constituerait une valeur ajoutée, en légitimant les actions de l’IMS en interne et en externe ;
- garder et organiser les éléments historiques – les archives de l’IMS, essentielles pour la mémoire de la structure ;
- mettre en place un outil simple, ergonomique, intuitif, impliquant tous les membres des équipes et devant répondre à plusieurs exigences :

- se constituer en système administré, mais offrant une certaine autonomie aux utilisateurs ;
- être doté d'un moteur de recherche multicritères ;
- offrir la possibilité de créer des liens vers les documents.

La mise en place d'un système d'information au sein de la structure était donc une action salutaire, en termes d'accès rapide à l'information et d'organisation des documents. Le mode de classement était aussi très important, avec plusieurs points d'entrée réalisables : thématique et par entreprise, ainsi que la possibilité d'affiner thématiquement les éléments, en descendant dans l'arborescence.

Après l'interprétation de ces résultats qui nous apparaissaient prometteurs pour l'avancement de notre mission, la voie était enfin ouverte pour pouvoir faire un certain nombre de recommandations de changement et d'amélioration. Ainsi, nous avons présenté aux futurs utilisateurs plusieurs actions à mettre en œuvre, structurées en points organisationnels, techniques et humains, que nous allons traiter en détail dans les pages qui suivent.

Troisième partie :
Réalisations et recommandations

Partie organisationnelle

Organisation des archives

L'archivage a longtemps été considéré comme la dernière étape de la vie d'un dossier clos. Amplement connoté comme poussiéreux et claustrophobe, il commence à acquérir de nos jours une véritable valeur stratégique. Mais dans la perspective de la gestion de documents ou du *records management* son blason se redore. On lui reconnaît maintenant sa contribution à la gestion optimale de la chaîne documentaire, depuis la création des documents et jusqu'à leur destruction. Il recouvre ainsi plusieurs fonctions :

- de preuve, en suivant l'argument classique et administratif de la prudence ;
- d'aide à la décision, en se rattachant à la gestion des connaissances par son action de sauvegarde des savoirs collectifs, par sa qualité d'offrir des précédents, par sa force d'exemple et de support pratique ;
- patrimoniale et historique, en étant une représentation de la mémoire, des valeurs et de l'identité de la structure.

Le fait d'archiver des documents au cadre d'une structure répond à plusieurs besoins. Tout d'abord, il s'agit de répondre à des obligations légales ou à des enjeux de pérennité, d'accès et d'exploitation de l'information. En même temps, il ne faut pas oublier d'autres aspects de nature plutôt logistique, visant à optimiser en terme de surfaces, volumes et coût la conservation de quantités toujours croissantes de documents et d'informations.

Au commencement, la gestion des archives ne représentait pas une partie intégrante de notre mission au sein de la structure. Mais, dans les conditions où notre action se développait au fur et à mesure de l'exploration des réalités existantes, nous avons considéré comme important d'intégrer cet élément au système global. Cela visait à assurer à notre travail un gage de continuité, en consolidant notre démarche de progrès par l'assimilation des valeurs « patrimoniales », originelles.

Dans un contexte général où le recours aux services des entreprises d'archivage est de plus en plus fréquent, notre enjeu a été inverse. Il s'agissait de piloter le rapatriement des archives d'IMS-Entreprendre pour la Cité et leur intégration dans l'environnement.

Un bref point historique s'impose. A partir de la création de l'association en 1986 et jusqu'en 1992, nous ne pouvons pas parler d'une sauvegarde systématique des archives. Les documents internes sont stockés dans des boîtes, sans respecter un protocole spécifique. Ce n'est qu'en 1992 que la direction décide de prendre en main l'organisation et le classement du fonds archivistique. Tout le travail dans cette direction se fait en interne, avec les moyens du bord. Un système de classification rudimentaire est mis en place, correspondant aux principales catégories de documents identifiées : documents statutaires et à valeur historique, documents relatifs aux assemblées générales, documents comptables et fiscaux, documents concernant les divers événements et rencontres organisés. Cette situation perdure jusqu'en 2001, date à laquelle, pour des raisons de manque d'espace, les archives sont déplacées en externe.
En 2004, date de notre arrivée à l'IMS, on envisage la possibilité de les rapatrier en local. Ce choix répondait d'une part au désir d'intégrer les documents dits « historiques » de la structure dans le système d'information qui allait être mis en place. D'autre part, une opportunité d'ordre logistique a joué en faveur de cette option. Il s'agit du déménagement de la structure dans des nouveaux locaux qui se prêtaient particulièrement à l'archivage : concrètement, l'existence de nombreuses annexes, rayonnages et trappes permettait le stockage massif et relativement facile d'accès de documents.

Un premier pas dans notre démarche a été de faire un état des lieux, ce qui nous a permis l'identification du fond existant. En terme d'archives, les documents recensés à l'IMS-Entreprendre pour la Cité peuvent être classés en trois catégories :

- les documents de travail ou les documents vivants, représentant les **archives courantes**. Il s'agit de documents et dossiers traitant des affaires en cours, consultés et mis à jour fréquemment. Leur organisation relève de l'autorité de chaque membre du personnel ou bien, en termes hiérarchiques, du responsable de

pôle concerné. Leur accessibilité et leur circulation conditionnent le flux de travail au niveau de l'équipe ou de la structure même.

- les documents et dossiers qui sont sortis du circuit courant mais qui peuvent faire l'objet de consultations ponctuelles (documents en cours de classement et dossiers adhérents), représentant les **archives intermédiaires**. La raison de leur conservation réside dans leur qualité de preuve et, au-delà des durées légales ou réglementaires de conservation, elles sont vouées à la destruction.
- les documents à valeur historique ou patrimoniale, représentant les **archives définitives**, qui sont conservées sans limitation de durée, généralement pour des raisons historiques ou patrimoniales.

Les documents de travail ont été laissés à la charge des producteurs et utilisateurs directs. Notre rôle se limitera à conseiller et appuyer les instances concernées pour la mise en place d'un classement approprié et aligné sur les principes du futur système d'organisation global.

Pour ce qu'il était des documents à utilisation exceptionnelle ou irrégulière, nous avons relevé les besoins auprès de chaque pôle, par le biais d'interrogations directes, à la suite desquelles des espaces ont été proposés et attribués en fonction des nécessités exprimées.

Un autre problème a été soulevé avec cette occasion. Une quantité impressionnante de dossiers adhérents (contenant de divers types de documents relatifs à l'historique, à la gestion et aux prestations envers les entreprises membres de l'IMS-Entreprendre pour la Cité) était stockée dans de différents endroits, que ce soit en format papier (secrétariat et auprès des pôles) ou bien en format électronique (dans les Dossiers communs, le serveur interne de la structure). Sans un traitement raisonné, cette masse informationnelle devenait vite incontrôlable et surtout inexploitable, pour des raisons de difficulté de mise à jour et de doublonnage barbare. Une réflexion sur une solution de compromis s'imposait : les garder auprès des pôles, en s'exposant au risque de la désorganisation et au dédoublement sauvage, ou bien les centraliser et parier sur la carte de la discipline. Mais si tel était le choix, auprès de quelle structure allait s'organiser la concentration ? Et à qui allait incomber la tâche de la gestion ? Ces questions seront étudiées avec beaucoup d'attention au cours de plusieurs réunions de travail auxquelles des responsables des pôles seront conviés, ainsi que la

direction, le secrétariat et l'équipe de communication. Des recommandations seront faites à la suite de ces rencontres, afin de trouver une issue qui convienne à l'ensembles de parties concernées.

En ce qui concerne les archives historiques, elles ont été réintégrées en interne. Un rapide recensement du contenu des boîtes d'archives rapatriées nous a permis d'évaluer la quantité et la qualité du fonds, en vérifiant sa cohérence avec les notes d'inventaire. L'ancien système de classement des archives a été récupéré aussi, afin d'étudier la possibilité de le réutiliser.

Au moment des réflexions et de la proposition de solutions, deux alternatives ont été retenues :

- Rapatrier les archives et se limiter à les garder en état, en assurant un minimum d'entretien ;
- Les traiter en profondeur, avec désherbage, reclassement et indexation à la clé, en les numérisant éventuellement.

En choisissant de faire revenir le fonds d'archives en interne, pour les raisons mentionnées plus haut, nous nous sommes concentrés sur le choix de traitement à privilégier. Très vite nous nous sommes retrouvés devant l'impossibilité d'aborder la solution la plus achevée, pour des contraintes de temps et dans les conditions où les moyens techniques et humains étaient largement insuffisants, le budget alloué ne permettant pas l'investissement dans du matériel spécifique et coûteux. D'autre part, nous nous sommes heurtés à certaines résistances du personnel face à des aspects trop techniques (la numérisation, par exemple).

Par ailleurs, en étudiant les besoins en terme d'utilisation des fonds d'archives, nous nous sommes rendus compte que les demandes de consultation étaient relativement faibles et que ce qui comptait en fait pour la majorité des personnes interrogées était de les avoir à portée de main, avec une option de re-traitement en cas de nécessité. Ainsi, nous avons opté pour la solution de transition, qui consistait à garder en état l'ancien système de classification, en assurant un rangement en toute transparence et facile d'accès des documents d'archive. Des espaces vides ont été prévus pour les productions à venir, dans une logique de développement des fonds.

La conservation des documents dans l'entreprise est conditionnée soit par des textes de loi, soit par les périodes pendant lesquelles les administrations peuvent effectuer des contrôles. Dans notre cas, nous avons préféré de sauvegarder l'ensemble des documents classés pour une période illimité dans les limites du possible, sans opérer une catégorisation suivant les points réglementaires prévus par la loi. En essayant de tout garder, nous avons en fait commencé à préparer le processus de l'organisation effective de ce fonds, en attendant le moment propice pour le mettre en pratique.

Une étape importante a été de communiquer sur les solutions mises en pratique, les recommandations pour l'avenir, ainsi que sur les contraintes législatives existantes concernant la conservation des archives et leur désherbage. Une animation a été organisée autour de cette livraison, un plan détaillé des archives a été affiché et distribué en interne.

A la suite de cette action, nous avons décidé de mettre le projet en suspens, en attendant que germent les idées et que remontent de nouveaux besoins. A terme, nous comptons reprendre l'affaire en main, afin de refaire une enquête et de re-évaluer la possibilité de développer un programme approfondi d'archivage.

Réorganisation des Dossiers communs

A notre arrivée au sein de l'IMS, nous avons pu constater une série d'anomalies dans l'organisation du travail, qui risquait de péricliter, dans le temps, le bon fonctionnement de la structure. Les pôles IMS travaillaient de manière quasi fermée, sans instaurer une véritable politique de capitalisation des connaissances, sans rendre possible la libre circulation des informations.

Une première tentative de travail partagé avait été expérimentée il y a quelques années, se soldant par l'implantation d'un réseau global sous Windows, avec un serveur rudimentaire accueillant les « Dossiers communs » de l'IMS-Entreprendre pour la Cité : un système de dossiers et sous-dossiers, ouvert dans une logique de mise en commun de la totalité des fichiers internes. Mais le système de réseau-serveur ne permettait pas un fonctionnement optimal du flux de travail, en servant plutôt à stocker les informations et non pas à les rendre accessibles. Son organisation

avait été conçue d'une manière très empirique et compliquée, avec de multiples entrées possibles, ce qui rendait l'ensemble assez désorganisé et fragmentaire. Les documents se retrouvaient à plusieurs endroits, des dossiers avaient été créés un peu partout, sans une logique pré-établie. Plusieurs problèmes ont été mis en évidence par notre étude exploratoire préalable :

- l'existence d'une grande quantité de doublons alourdissait considérablement le système, créant en même temps un risque de confusion, par l'impossibilité de contrôler le versionnage des documents et leur mise à jour systématique ;
- la non-traçabilité de l'information, ainsi que sa rétention, rendaient l'ensemble informationnel vite périmé, inexploitable ;
- le manque de transparence et de vision d'ensemble, à l'interne, entre les divers programmes, ainsi qu'entre Paris et le pôle régional, rendait le fonctionnement de la structure chaotique.

Une réorganisation était de mise, surtout dans le contexte de la mise en place imminente d'un système d'information orienté utilisateur.

Après un audit approfondi de l'état du serveur (environ 12 000 fichiers répartis en 19 dossiers et 2 054 sous-dossiers !), nous avons saisi les responsables de pôles afin de négocier un travail de fond, impliquant l'ensemble des parties concernées. Il s'agissait de procéder à un désherbage massif et raisonné, en éliminant les doublons, ainsi que les fichiers et dossiers obsolètes.

A la suite de cette opération fastidieuse mais salutaire, nous allons prendre en charge la ré-organisation effective des « Dossiers communs ». Une arborescence simplifiée et facile d'accès sera proposée, avec, pour point principal d'entrée, les pôles IMS :

- Administration
- Communication
- Développement
- Documentation
- Engagement citoyen
- Entreprises et quartiers
- Innovation sociétale

- Gestion de la diversité
- Rhône-Alpes

Chaque dossier comportera plusieurs sous-dossiers, suivant une logique commune.

Une entrée alternative sera aussi proposée, à partir des entreprises adhérentes. Afin d'éviter les doublons dans cette section, nous allons privilégier le placement dans cette partie des liens vers les documents existant dans les différents dossiers et sous-dossiers des pôles IMS.

La mise en place de cette arborescence organisationnelle prendra certainement du temps, elle se fera en s'appuyant sur les habitudes de travail de chaque utilisateur. Certes, il s'agit d'un changement important dans la vie et le fonctionnement de cette structure et les réactions risquent d'être partagées, voire hostiles, mais l'enjeu est suffisamment grand pour faire passer un message d'urgence et de nécessité. Et c'est pour pallier à toute dérive ou désertion que, parallèlement avec cette implantation, nous mènerons une politique soutenue de sensibilisation et d'accompagnement.

Formalisation des bonnes pratiques

Un des enjeux majeurs de notre intervention au sein de l'IMS-Entreprendre pour la Cité a été la mise en place d'un observatoire des initiatives exemplaires dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises. Notre démarche répondait à un véritable besoin et à une opportunité de marché. Dans un contexte actuel de crise de la conscience citoyenne, les entreprises étaient prêtes à agir. En commençant par la capitalisation des connaissances. Le fait de communiquer sur des actions qui ont prouvé leur efficacité ne peut être que valorisant pour les entreprises, qui voient ainsi leurs efforts reconnus et devenus exemples à remettre en pratique ailleurs, voire à dépasser. Faire mieux que l'autre, essence même de la compétition et de la concurrence peut avoir des bons côtés, par l'installation d'un climat de progrès.

Cela passe par une sensibilisation renforcée des parties prenantes. Il s'agit de faire jouer les relations du réseau, de cette communauté de pratique qui se met en place,

pour que tous les membres participent à l'alimentation et à l'enrichissement du réservoir d'initiatives. Il est nécessaire de vaincre les hésitations et les appréhensions propres à tout début, de convaincre les participants, de faire passer le message de progrès, tout en insistant sur la nécessité de partage et de mobilisation.
En même temps, nous avons pris le parti d'exercer une veille stratégique optimale (dans les médias, auprès des concurrents, etc.), visant à identifier d'autres pratiques qui méritaient d'avoir leur place dans le système. Cette action prospective s'est élargie vers d'autres entreprises de France ou du monde entier qui, bien que non-adhérentes à notre communauté naissante, se situaient bien souvent en avance sur les enjeux sociétaux qui nous préoccupaient. En choisissant de prendre en compte leurs initiatives, nous avons donné une ouverture à notre système, en admettant que l'univers ne finit pas à notre porte et que le progrès peut bien venir d'ailleurs.

Mais qu'est ce qui fait l'essence, la spécificité ou la qualité d'une bonne pratique ? Comment peut-on juger une initiative comme étant une bonne ou une mauvaise pratique, ou encore, quelle est la frontière entre une pratique courante et une pratique innovante ?
L'établissement d'une grille d'analyse, basée sur des critères de valeur bien précis et des définitions symptomatiques s'est montré essentiel. A ce propos, une concertation entre les différents pôles IMS s'imposait, animée par l'équipe d'Innovation sociétale, qui, de part son activité de recherche, veille et prospective avait acquis une vision globale sur l'ensemble des problématiques RSE. Par ailleurs, en s'appuyant sur le Référentiel sociétal[50] qu'il avait mis en place, ce pôle avait également développé un outil de diagnostic pour recenser et évaluer l'ensemble des pratiques sociétales des entreprises.
Enrichi par les compétences et l'expérience d'un groupe de travail inter-entreprises, cet outil prend en compte l'ensemble des réglementations, normes et référentiels internationaux existants, visant à permettre aux l'entreprises de s'engager dans les domaines identifiés comme prioritaires, au regard de leurs secteurs d'activité, des attentes de leurs parties prenantes et de leurs territoires d'implantation. Il constitue un réservoir de bonnes pratiques et d'indicateurs de reporting sur les thématiques de

[50] IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE. *Le référentiel sociétal de l'IMS*. Paris, 2004.

la responsabilité sociétale des entreprises : mécénat et engagement citoyen, gestion de la diversité en entreprise, insertion professionnelle des personnes en difficulté, soutien au développement local, pratiques business responsables…

L'observatoire des bonnes pratiques qui va être mis en place permettra d'alimenter le Diagnostic sociétal avec des initiatives des entreprises, contribuant ainsi à mieux gérer sa mission de benchmarking, par une analyse et des recommandations plus pertinentes.

Ainsi, c'est au pôle Innovation sociétale que la tâche de la formalisation a incombé, car ayant le plus de recul et de compétences pour piloter le projet. En tant que gestionnaire du système d'information, nous avons servi de médiateur et de conseiller technique, en insistant sur des points d'organisation orientés logiciel et utilisateur.

Un premier aspect à traiter a été l'institution d'une taxinomie appropriée, permettant de distinguer entre les diverses classes d'actions recensées, dans un souci de cohérence et légitimation. En même temps, c'était la comparaison qui faisait la différence. Ainsi, trois catégories d'initiatives ont été identifiées :

Les pratiques courantes – il s'agit, dans notre contexte spécifique, des actions socialement responsables que la plupart des entreprises impliquées dans le domaine vont mettre en place de manière ordinaire. Par exemple, la mise en place par une entreprise d'une charte éthique qui précise ses valeurs et ses engagements à l'égard de la société (Accor, Casino, Ikéa, L'Oréal, Lafarge, etc.).

Les pratiques innovantes – il s'agit des initiatives qu'une entreprise va prendre, toujours dans les domaines de la responsabilité sociétale, afin de faire évoluer les choses, en dépassant les frontières qu'elle s'était imposées jusqu'alors, en se fixant comme objectif une transgression positive, dans un perspective de perfectionnement, de réforme ou de correction. Par exemple, les actions menées par le Groupe Danone en Indonésie, dans une perspective de soutien à une démarche locale intégrée : Danone a initié plusieurs partenariats avec des acteurs locaux, pour répondre au cas par cas aux problèmes des populations riveraines de ses implantations. A proximité des usines de la filiale Aqua, l'intervention du Groupe s'est articulée autour de différentes actions (liées de près à ses activités de commercialisation d'eau de

source) portant sur la lutte contre la déforestation, la distribution d'eau potable aux populations sinistrées par les inondations de Jakarta en février 2002, accompagnée de dons financiers, de vêtements et de couvertures, ainsi que sur la re-dynamisation de l'activité rurale du centre de l'île.

Les bonnes pratiques – il s'agit, en effet, des pratiques qui ont fait leurs preuves et qui se sont montrées viables, durables et exemplaires, en se démarquant ainsi par leurs enjeux et leurs résultats des autres actions moins réussies, moins performantes, moins audacieuses. Par exemple, les actions conduites par Accor en France, dans le domaine de la gestion de la diversité, plus précisément pour l'intégration professionnelle des personnes handicapées. Il est question du reclassement de salariés au « handicap de survenance », par la mise en œuvre de dispositifs pour simplifier le parcours de reconversion via la formation, l'aménagement du poste de travail et des rythmes de travail.

Une autre étape très importante a été représentée par l'identification des aspects à prendre en compte pour la description des initiatives. Après une consultation avec les divers pôles IMS qui avaient déjà expérimenté des tentatives de formalisation des bonnes pratiques dans le passé et après le prise en compte d'autres expériences extérieures, nous avons relevé plusieurs points clés :

- l'entreprise concernée, qu'elle soit adhérente ou non-adhérente ;
- une brève description de l'action, permettant un aperçu rapide de son contenu et de son déroulement ;
- la précision de son périmètre géographique (action nationale ou internationale, au niveau du groupe ou des filiales, etc.) et de son étendue temporelle (s'agit-il d'une pratique concernant l'année en cours ou bien s'étend-elle sur un laps de temps plus important) ;
- la source de cette action, nous permettant de remonter facilement à son origine, pour avoir plus de détails ou pour la valider ;
- les bénéficiaires et les partenaires éventuels de cette initiative ;
- des indicateurs de résultats (quels ont été les issues de cette action, etc.) ;

- des indicateurs de moyens (les moyens mis en place afin d'assurer à cette initiative des chances de réussite) ;
- des facteurs clés de succès (autrement dit, les éléments préconisés comme primordiaux pour la réussite de l'action) ;
- des éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en place de cette action.

Il allait de soi que la prise en compte de la totalité de ces aspects était très difficile à imposer aux utilisateurs. Ainsi, nous nous sommes limités à proposer ce modèle idéal à titre de recommandation.

Partie outil – Mise en place du système d'information IMS

La technologie ne constitue pas une finalité première dans un processus de gestion des connaissances. Il représente par contre une partie intégrante, au même poids que l'organisation et l'élément humain, en lui conférant un gage de modernité et de fiabilité logicielle. Mais ce n'est qu'en lui reconnaissant ses vertus et ses faiblesses, ainsi que son rôle de support, de plate-forme d'échange, de stockage et d'accès à l'information, que la mise en place d'un système peut démarrer sur des bonnes bases.

« *...fondamentalement, la technologie se doit de replacer l'information dans un contexte pertinent, ce qui l'incrémente d'une valeur additionnelle. Cette information ainsi restituée, rendue utile à tel client, à tel partenaire commercial ou à tel collaborateur interne sera devenue une connaissance à part entière pour le récipiendaire. Ces trois jalons primordiaux donnant valeur à une information brute (technologie, information, contexte) doivent impérativement être combinés afin de donner naissance à une réelle politique de gestion des savoirs en entreprise* »[51].

Suite à la consultation des divers membres des pôles IMS (les futurs utilisateurs directs), les propositions suivantes ont été retenues pour être mises en pratiques :

- l'implantation d'un système d'information intuitif, ergonomique, multibases, relationnel, proposant des liens directs vers les fichiers, permettant l'autonomie des utilisateurs, avec moteur de recherche multicritères ;
- la réorganisation du système de fichiers communs qui seront ainsi reliés au système de bases de données : entrée par programmes et par entreprises.

Un moment très important a été constitué par le choix du logiciel. Après une évaluation de nos besoins, de la masse informationnelle à traiter, de l'environnement informatique existant au sein de l'IMS-Entreprendre pour la Cité, et enfin, après une

---

[51] VAN HOOLANDT, Joël. Le rôle de la collaboration dans le processus de l'entreprise. *Informatic Forum* [en ligne], 2001, p. 3-4. http://www.knowledgeboard.com/library/collabo.doc [consulté le 21/09/04].

mise au point budgétaire, nous avons décidé de choisir FileMaker Pro 6. Ce choix s'est imposé pour plusieurs raisons. Premièrement, en tant que développeur et gestionnaire du système d'information, nous en avions les connaissances et l'expérience, pouvant aussi compter sur la présence dans la structure d'autres personnes qui l'utilisaient couramment. Autrement, sa facilité d'accès, sa bonne gestion des liens, ses fonctionnalités étendues (consultation, recherche, saisie, édition) et, en fin de compte, son rapport qualité-prix ont joué en sa faveur.

Les bases de données INITIATIVES, DOCUMENTATION et RESEAU ont été traitées en priorité, de manière à pouvoir déjà assurer une veille sur les initiatives sociétales des entreprises et de relayer auprès des médias les actions réalisées par les entreprises membres de l'IMS.

Finalement, nous avons soumis à la direction une recommandation de nature réglementaire : selon la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, tout fichier informatique comportant des informations nominatives (concernant une personne physique identifiée ou identifiable) doit être déclaré à la CNIL préalablement à sa mise en oeuvre.

Étapes du projet

- Analyse des besoins, rencontre avec les membres des équipes de travail, enquête sur leurs besoins d'information et de documentation, sur leur vision du système d'information
- Réflexion sur la faisabilité du projet
- Proposition logicielle, discussion des aspects budgétaires
- Achat du logiciel
- Construction de l'architecture des bases de données
- Récupération des données des divers fichiers existants
- Mise en relation des différentes bases de données

- Tests
- Présentation et lancement d'une maquette de travail
- Tests
- Sensibilisation et responsabilisation des utilisateurs à l'utilisation des bases de données, aux nécessités de partage et de centralisation, à la mise à jour régulière des contenus
- Centralisation des informations existantes
- Alimentation des bases de données
- Installation du logiciel FileMaker Pro 6 sur l'ensemble des postes de travail
- Formation des utilisateurs
- Utilisation

Accès aux bases de données

Une interface commune donnera accès à l'ensemble des bases de données, sous la forme d'une plate-forme d'entrée. Plusieurs niveaux d'accès seront disponibles, à partir d'un système de mots de passe géré par l'administrateur.

Le niveau **administrateur**, assumé par le gestionnaire du système d'information, avec deux autres personnes en support, permet l'accès à l'ensemble des fonctionnalités – saisie, modifications et mise à jour, consultation, recherche, édition, mailing. En même temps, restent à sa charge le paramétrage de la base de données, l'ajout et la modification de champs, rubriques, modèles, scripts, la gestion des accès et l'attribution de mots de passe, la sauvegarde régulière des bases de données, etc.

Le niveau **utilisateur interne**, confié aux membres des équipes de Paris et de Lyon, leur concède l'accès à l'ensemble des fonctionnalités – saisie, modifications et mise à jour, recherche, édition, mailing, etc.

Le niveau **utilisateur externe**, attribué aux adhérents IMS, via l'extranet, et dans un second temps au grand public, via l'Internet, offre un accès partiel au système, notamment aux informations validées, à travers des fonctionnalités de recherche et d'édition.

Utilisation du système d'information

Dans un premier temps les bases de données vont être disponibles seulement à l'interne (siège de Paris).
Un accès réseau via extranet ou via Internet sera étudié dans un deuxième temps pour l'équipe de Lyon, conditionné par la mise en place d'un serveur plus puissant.
Dans un troisième temps un accès contrôlé et restreint sera mis au point afin d'offrir aux adhérents un certain nombre d'informations validées.
Dans un quatrième temps une partie des informations sera accessible via le site Internet de l'IMS : il s'agit essentiellement des bonnes pratiques des entreprises adhérentes à l'IMS, via le « Jardin d'initiatives »[52].

La base de données ADHERENTS

C'est le point central de l'arborescence du système d'information. Son objectif principal est de centraliser l'ensemble des données relatives aux entreprises adhérentes et aux programmes IMS. Cette base de données contiendra des informations de **contact** et des informations de **suivi opérationnel**.
La partie CONTACT permettra le traitement des coordonnées des adhérents, des opérations automatisées de type Mailing (courrier et courriel) et Édition (listings, tableaux, etc.), ainsi que la gestion du courrier sortant.
La partie HISTORIQUE/SUIVI permettra la gestion et l'historique des relations entre l'IMS et ses entreprises adhérentes, notamment :

- le suivi des adhérents par programmes, avec des données sur l'état de payement des cotisations, les relations entretenues, les prestations, etc.
- le suivi des participations à des événements IMS (journées d'études, petits déjeuners, ateliers de travail, tables rondes, etc.), permettant de mieux organiser les actions, de mieux cibler les invités, etc.

---

[52] http://www.imsentreprendre.com/ASP/Cyberjardin/CyberJardin.asp [consulté le 20 septembre 2004].

Plusieurs entrées ont été pensées pour cette base de données : par entreprises, par programmes IMS, par secteurs d'activité, par mots clés, avec, bien entendu, la possibilité de recherche multicritères.
Cet ensemble informationnel trouvera ses sources dans les Dossiers communs IMS. De nombreux fichiers de coordonnées et de suivi opérationnel vont être récupérés dans le nouveau système. Par la suite, l'alimentation et la mise à jour de la base de données seront à la charge des divers pôles IMS.

La mise en place de la base de données ADHERENTS suppose une réorganisation des Dossiers communs avec une entrée par entreprise et, à l'intérieur, des sous-rubriques organisées par programme IMS. A cela viendra se rajouter une partie d'intérêt général, administrative. Cette réorganisation sera effectuée par les responsables de pôle, avec l'appui du gestionnaire du système d'information.
Afin de tester la fiabilité du système et d'assurer son développement cohérent, un exemple-pilote suffisamment complexe sera traité en premier (par exemple France Télécom, entreprise adhérente qui travaille avec tous les programmes IMS).

La base de données INITIATIVES

La réalisation de cette base de données a constitué le véritable enjeu de notre mission à l'IMS-Entreprendre pour la Cité. La mise en place de cet observatoire d'initiatives socialement responsables des entreprises se proposait de fournir un fondement ou sinon un fil conducteur à la communauté de pratique dont l'IMS était l'animateur. Se situant au cœur même de la démarche de capitalisation des connaissances que nous avons essayé de mener, elle a eu pour objet de recenser l'ensemble des bonnes pratiques dans les domaines d'activité de l'IMS des entreprises adhérentes et non-adhérentes. Le pilotage de ce projet a été assuré par le gestionnaire du système d'information, en étroite collaboration avec le pôle Innovation sociétale.

Plusieurs entrées ont été prévues pour un accès optimal à cette base de données : par entreprise, par secteur d'activité, par un système d'arborescence thématique basé sur le référentiel du sociétal et par des mots-clés transversaux, avec, bien entendu, la possibilité de recherche multicritères.

Au commencement, cette base de données se doit d'exploiter le fonds déjà existant : elle puisera ainsi ses sources dans les fichiers de bonnes pratiques constitués en marge du Référentiel de diagnostic sociétal[53], en prenant en compte aussi les autres initiatives recensées auprès de chaque pôle IMS. Par la suite, l'alimentation et la mise à jour de la base de données seront à la charge des divers programmes IMS.
Dans un premier temps (phase de tests, paramétrages, etc.), des fichiers .xls formatés, reprenant l'ensemble des champs de la base de données, seront mis à la disposition des divers programmes. Les données recueillies de la sorte seront traitées par le gestionnaire du système d'information. Dans un deuxième temps, l'alimentation de la base sera à la charge de chaque pôle IMS, avec une formation préalable et des conventions de saisie bien précises, afin d'éviter le remplissage incorrect des fiches, les doublons, etc. et de rendre l'outil facilement exploitable.

En même temps, un système de validation sera mis en place : les responsables des programmes concernées, en lien avec l'équipe Communication, d'un côté, et de l'autre côté, pour les éléments considérés diffusables en externe, les entreprises adhérentes, pour permettre la remontée des information et leur mise à disposition via le site Internet d'IMS (le « jardin d'initiatives »), via l'extranet, ou bien via les dossiers de presse.

Plusieurs systèmes complémentaires ont été mis en place, afin d'assurer une indexation optimale des bonnes pratiques traitées dans la base de données. Un système d'arborescence thématique permet de prendre en compte d'un côté les thèmes et sous-thèmes arrêtés lors de la mise en place du **Référentiel du diagnostic sociétal**[54], ainsi que les habitudes de travail des différents pôles concernés. Ainsi, une consultation auprès des responsables de pôle IMS et des autres futurs utilisateurs a été prévue et ses résultats ont donné lieu à des améliorations.

Parallèlement, par préoccupation de donner une alternative plus facilement abordable aux utilisateurs, nous avons proposé un système de mots clés spécifiques,

---

[53] IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE. *Le référentiel sociétal de l'IMS*. Paris, 2004.
[54] Voir l'annexe 2 : Arborescence thématique – Champs du référentiel sociétal.

transversaux ou n'appartenant pas directement aux domaines d'activités IMS. Le point de départ de cette liste a été offert par la récupération des thèmes proposés dans la rubrique « **Jardin d'initiatives** » du site Internet IMS-Entreprendre pour la Cité[55]. Cette nomenclature a été enrichie à partir des recommandations des divers pôles consultés, avec une souci d'ouverture vers des problématiques naissantes ou en cours de développement[56].

La base de données COMMUNICATION

Cette base de données se constitue comme un appendice de la base de données INITIATIVES et répond aux attentes de l'équipe de Communication. Ce projet est en étude en ce moment, en collaboration avec les différents pôles IMS et le gestionnaire du système d'information. Il s'agit en fait de construire des dossiers thématiques correspondant à chaque programme IMS, afin de mieux répondre aux attentes et aux demandes des journalistes. A ce propos, nous nous sommes proposés de rassembler des informations de **contexte** (définitions, problématique, évolution, perspectives dans les domaine d'intervention de l'IMS et de ses programmes spécifiques), des **chiffres clés** (pourcentages, ratios, etc.), des exemples concrets et validés de **bonnes pratiques**, ainsi que des présentations des **pôles IMS** (cadre, objectif, contact). Une partie à part de cette base de données sera constituée par les contacts de **Presse**, en centralisant ainsi les besoins de l'équipe de Communication.

Plusieurs entrées ont été prévues pour un accès optimal à cette base de données : par entreprise, par secteur d'activité, par thématique (programmes IMS) et par mots-clés, avec, bien entendu, la possibilité de recherche multicritères.

Cette base de données sera alimentée à partir des informations intégrées par le soin de chaque pôle IMS dans le dossier Presse qui sera rajouté dans l'arborescence des

---

[55] Aide aux pays en développement, Culture, Développement local et territorial, Droits de l'homme, Éducation et formation, Égalité des chances dans l'entreprise, Enfance et jeunesse, Environnement, Handicap, Insertion professionnelle, Insertion sociale, Net solidaire, Pratiques commerciales solidaires, Santé. Liste extraite du site Internet de l'IMS : http://www.imsentreprendre.com/ASP/Cyberjardin/CyberJardin.asp [consulté le 20 septembre 2004].
[56] Pour un aperçu de la liste de mots clés proposée, voir l'annexe 3 : Système de mots clés de la base de données INITIATIVES.

Dossiers communs. C'est l'équipe de Communication qui se chargera de l'alimentation et du bon fonctionnement du projet, avec l'appui du gestionnaire du système d'information.

Pour ce qu'il y est des bonnes pratiques, à la suite d'une action de validation systématique par les entreprises et les responsables IMS, elles seront remontées de la base INITIATIVES, afin d'illustrer les problématiques traitées. Deux niveaux de **remontée** des informations s'imposaient ainsi : en ***interne***, afin de constituer un ensemble uniforme et exploitable par toutes les équipes pour leurs besoins d'analyse et de benchmarking, et en ***externe***, assurant la communication et la promotion des actions exemplaires des entreprises adhérentes, vers le grand public, via le site Internet de l'IMS (la partie « Jardin d'initiatives »), et vers les adhérents, via le site extranet de l'IMS qui allait être bientôt mis au point.

La base de données DOCUMENTATION

Ce projet, piloté par le gestionnaire du système d'information, avec la collaboration des futurs utilisateurs internes, vise à récupérer et organiser la masse documentaire existante à l'IMS, dans le but de la rendre plus facilement exploitable en interne. La base de données qui a été construite à cet effet se propose de recenser l'ensemble de documents produits par l'IMS (à l'exception de documents à caractère purement administratif, retrouvables dans la partie **Suivi** de la base de données ADHERENTS), ainsi que les documents de production externe, consultables en format électronique ou papier à l'IMS.

- Documents internes : interventions publiques (présentations .ppt, comptes-rendus, etc.), documents relatifs aux prestations (synthèses, mémoires, rapports, enquêtes, études, dossiers thématiques, etc.), documents de veille (synthèses, mémoires, dossiers thématiques, etc.), plaquettes et biographies…
- Documents externes d'intérêt général : brochures, rapports de développement durable et rapports officiels, référentiels, normes et réglementation (à ce sujet, une veille normative sera mise en place), rapports et études, actes de congrès, ouvrages, périodiques, articles…

Par ailleurs, une section à part sera présente dans cette base de données, à savoir un recensement des sources intéressantes pour les secteurs d'activité couverts par les actions de l'IMS : une bibliothèque de liens et un répertoire de lieux de ressources.

La documentation sera inventoriée et indexée, enregistrée dans la base de données et stockée soit informatiquement, soit physiquement, dans les locaux alloués aux archives et au fonds documentaire IMS. Un système de classification sera proposé, permettant un rangement approprié pour les documents papier. Cette organisation va se répercuter dans l'organisation des fichiers communs, par souci d'harmonisation. Un système de liens permettra l'accès rapide aux documents électroniques, qui seront ainsi stockés dans la base de données.
Plusieurs entrées ont été prévues pour cette base de données : par entreprise, par thématique (programmes IMS), par mots-clés, par type de document, avec, bien entendu, la possibilité de recherche multicritères.

Une grande quantité de documents d'intérêt général a été récupérée auprès des divers pôles IMS, qui ont montré ainsi une véritable volonté de progrès par la capitalisation des connaissances, en comprenant la nécessité de mettre en commun leur documentation. En ce qui concerne les documents plus spécifiques, traitant de sujets pointus, en relation directe avec les activités courantes des pôles, nous avons consenti à les laisser sous la responsabilité des programmes possesseurs, après un enregistrement systématique dans la base de données, à fonction informative. En même temps, une veille portant sur des publications jugées intéressantes dans les domaines d'action de l'IMS a été mise en place, afin de tenir informés les membres des pôles sur les dernières parutions.

Enfin, pour les documents existants en format électronique, essentiellement des documents internes conservés dans les parties « Fonds documentaires » ou dans les dossiers « Programmes » du serveur IMS, nous avons lancé une action de consultation auprès des personnes intéressées, qui consistait à effectuer un tri et un traitement adéquat de cette masse documentaire, visant à intégrer le fonds retenu dans la base de données.

La base de données RESEAU

Cette base de données permettra l'accès à des informations notamment de contact et de présentation, concernant les divers partenaires impliqués dans les programmes IMS, ainsi que les acteurs intervenants dans les problématiques d'action évoquées. Mis à part les acteurs RSE identifiés (observatoires, écoles, experts, ONG, acteurs publics, etc.), d'autres interlocuteurs privilégiés de l'IMS trouveront leur place dans cette structure informationnelle, comme, par exemple, les VIP.

Plusieurs entrées ont été envisagées pour cette base de données : un accès thématique (programmes IMS), par mots-clés, et par type d'acteurs[57], avec, bien entendu, la possibilité de recherche multicritères.

Pour ce qu'il y est des sources mobilisées pour l'alimentation de cette base de données, plusieurs fichiers existants auprès des divers pôles IMS ont été rassemblés, récupérés et traités, dans un but de centralisation des données, en laissant à l'équipe de Communication la responsabilité du contrôle et de la validation.

Un élément important a attiré notre attention dès le début : il s'agissait d'une base de données associative qui existait depuis quelques années à l'IMS et qui répertoriait un agglomérat informationnel non-négligeable (1 200 associations), mais totalement inexploitable, à cause d'un mauvais paramétrage d'origine. La restructuration de cet ensemble s'imposait, afin de l'intégrer dans le système d'information global. Pour des contraintes de temps, l'étude du développement du fichier « Associations » n'a pas fait pas partie, malheureusement, de nos priorités de travail, mais des interventions d'appui et de conseil ont été prévues pour la réalisation d'un cahier des charges, dans un deuxième temps.

Cette partie associative formera à terme une section à part entière du système d'information IMS : le fichier « Associations » du pôle IMS Engagement citoyen

[57] Acteurs publics, Agences de notation, Agences presse, Associations, Cabinets conseils, Cabinets d'études, , Événementiel, Experts, Journalistes, Observatoires (informations sur la RSE et DD), ONG, Organismes de formation et enseignement RSE, Organismes de normalisation, Plates-formes partenariales, Presse, Réseaux d'entreprises, Autres…

viendra compléter la base de données RESEAU, sans pour autant s'y fondre, la masse d'informations étant bien trop importante et spécifique pour ne former qu'une simple partie composante.

La base de données EVENEMENTS

Cette base de données recensera des événements relatifs à l'aire thématique de l'IMS, en suivant les objectifs suivants :

- détection et signalisation de principales rencontres sur le plan national et européen qui pourraient intéresser les différents programmes : ateliers de travail, colloques, conférences, congrès, journées d'études, séminaires, tables rondes, etc.
- suivi des nouveautés en matière de RSE, sociétal, discrimination, mécénat, insertion, etc. afin d'y participer en tant qu'auditeur, partenaire, intervenant ;
- assurer la visibilité et le développement stratégique et ciblé de l'IMS.

Une veille événementielle sera mise en place sur des thèmes prédéfinis (en tenant compte des besoins et demandes de chaque pôle IMS), dans la presse généraliste et spécialisée et via Internet.
La veille sera assurée dans un premier temps par le gestionnaire du système d'information, après concertation avec les membres des différentes équipes (définition des centres d'intérêt, identification des événements auxquels IMS a déjà participé, etc.).
Une formation des membres des équipes est prévue dans un deuxième temps, pour assurer l'autonomie des utilisateurs dans l'utilisation et l'alimentation systématique de la base de données.

Plusieurs entrées ont été jugées nécessaires pour cette base de données : un accès thématique (programmes IMS), par mots-clés et par type d'événements, avec, bien entendu, la possibilité de recherche multicritères.

Mise en place des éléments relationnels

L'intérêt du choix d'un système de gestion de base de données relationnel (SGDR) consistait principalement dans la possibilité de réaliser des liens entre les différentes bases de données. Ainsi, plusieurs points de relation ont été envisagés, chacun étant bien évidemment, réciproque. En voici quelques uns, à titre d'exemple :

- entre la base de données ADHERANTS et la base de données INITIATIVES, un lien basé sur le nom de l'entreprise, permettant la visualisation rapide des bonnes pratiques mises en place par la structure concernée.
- entre la base de données ADHERENTS et la base de données DOCUMENTATION, un lien basé sur le nom de l'entreprise, permettant la visualisation rapide des documents traitant de l'entreprise en question.
- entre la base de données DOCUMENTATION et la base de données INITIATIVES, un lien basé sur le nom de l'entreprise, permettant la visualisation rapide des bonnes pratiques relatives aux entreprises traitées dans les différents documents recensés.
- entre la base de données RESEAU et la base de données DOCUMENTATION, un lien basé sur le nom de l'acteur, permettant la visualisation rapide des documents existants qui le concernent.
- entre la base de données INITIATIVES et la base de données RESEAU, un lien basé sur le nom du partenaire, permettant la visualisation rapide de la fiche de présentation et de contact des acteurs impliqués dans la mise en place de la bonne pratique invoquée.
- entre la base de données ADHERENTS et la base de données RESEAU, un lien basé sur le nom de l'entreprise, permettant la visualisation rapide des partenariats mis en place entre les entreprises et les différentes parties prenantes.
- entre la base de données INITIATIVES et la base de données COMMUNICATION, un lien basé sur la case validation, permettant la remontée rapide des bonnes pratiques validées…

Partie humaine

Sensibilisation du personnel

L'élément humain représente assurément la partie la plus importante dans la mise en place d'un système d'information ou, plus précisément, d'un système de gestion des connaissances, et cela pour deux considérations essentielles : d'un côté il fournit la matière, la substance, le contenu du projet, de l'autre côté il constitue une condition *sine qua non* du fonctionnement et de la pérennisation de la technique. La raison d'exister d'un système d'information réside dans son orientation vers les utilisateurs, et sans leur implication affective et effective, toute tentative d'organisation est vouée à l'échec.

« On ne peut confondre une politique de partage (entendue comme méthode de travail) avec telle ou telle technologie informatique ne servant que d'infrastructure, de médiateur, visant à un meilleur transfert de flux (et donc, en ce compris, les données informatiques, mais également la totalités des informations) utiles à tout collaborateur de l'entreprise. »[58]

Car, avant tout, c'est la volonté de partage des connaissances qui est clé du progrès annoncé et ce n'est qu'en obtenant une forte mobilisation de l'élément humain, un véritable investissement, que ce processus peut espérer une réussite. C'est dans cette perspective que nous avons conçu notre projet, en essayant de nous appuyer le plus possible sur l'ensemble du personnel, afin de le conquérir à notre idée, afin d'assurer à notre action un maximum d'usagers potentiels.

Avant tout, rappelons brièvement la situation : à notre arrivée, la structure est dépourvue de tout système d'information et l'organisation des documents internes est défaillante. Le terrain est sauvage mais le désir de progrès est bien présent, le

---

[58] VAN HOOLANDT, Joël. Le rôle de la collaboration dans le processus de l'entreprise. *Informatic Forum* [en ligne], 2001, p. 3. http://www.knowledgeboard.com/library/collabo.doc [consulté le 21/09/04].

personnel est désireux de changement, prêt à se remettre en question, prêt à collaborer. A la suite d'une enquête de besoins, un certain nombre de recommandations est fait, donnant lieu au lancement de tout un chantier organisationnel.

Une vague d'actions de communication va être lancée, auprès des responsables de pôles, dans un premier temps, par souci de validation, et auprès des utilisateurs mêmes, dans un deuxième temps, afin de les sensibiliser à la nécessité de changement, en commençant par la mise en évidence des problèmes relevés au cours des entretiens. Provoquer la prise de conscience sur des questions de rentabilité, de faiblesse et d'amélioration attendue constitue une bonne prémisse pour bien « vendre » le projet.

Les animations autour du projet se succèdent, les présentations devant la direction, en réunion de responsables, en réunion de pôle ou en réunion générale sont à l'ordre du jour. L'exposition des objectifs, des sources et des contenus se combine avec des brefs aperçus visuels de ce qui va être mis en place (schémas et copies d'écran), en passant par une rapide initiation au modèles d'organisation existant ailleurs, dans un subtil jeu de modèles qui valorise le nouveau, qui le cautionne, en lui donnant un sens et une histoire.

Ces présentations du projet donnent autant d'occasions de discussion avec les différentes parties prenantes autour des propositions faites. Les futurs utilisateurs ont pris le temps d'exprimer de nouveau leurs souhaits, en reprécisant leurs exigences à la lumière de l'avancement du projet et des solutions proposées. C'était un opportunité de faire le point sur les véritables enjeux d'un système d'information, après le moment hésitant de l'enquête des besoins : un programme concret commence finalement à prendre forme.

Au travail effectif sur l'architecture du système d'information s'ajoute la concertation avec les pôles et la prise en compte des habitudes de travail de chacun. En même temps, l'enjeu est de donner la parole aux utilisateurs, en leur expliquant pourquoi c'est important de s'investir et de changer. Il s'agit de faire participer les autres, en leur montrant que ce n'est qu'en s'investissant qu'ils augmentent les

chances de réussite du projet. Sa mise en place découle d'un besoin et cela ne doit pas être oublié. Il faut faire en sorte que les gens s'intéressent au projet et qu'ils viennent demander des nouvelles sur son avancement.

La communication reste un élément essentiel et permanent de la conduite de projet, elle vise à rappeler à tout moment aux futurs utilisateurs que le projet est en cours et que ce n'est qu'une question de temps avant qu'il soit opérationnel.

Formation à l'usage logiciel

Durant la période de sensibilisation du personnel de l'IMS-Entreprendre pour la Cité, nous avons essayé d'habituer les futurs utilisateurs à l'idée qu'un nouvel outil est en préparation, en organisant des démonstrations ad-hoc, en illustrant nos présentations successives par des copies d'écran des bases de données en chantier, autant de méthodes pour les familiariser avec l'interface de travail. Il nous a apparu comme fondamental de montrer aux futurs usagers l'outil qui est en train de voir le jour, d'expliquer à chaque fois les fonctionnalités essentiels, pour donner envie de connaître plus.
A cet effet, une première maquette très simplifiée, quasi-informative, a été délivrée très vite dans le déroulement du projet, justement afin de préparer le terrain, de créer un précédent, de préparer des habitudes.

L'identification des groupes d'utilisateurs constitue un point-clé pour réussir le pari de la formation. Il est utile de repérer les signaux faibles dans la structure, c'et à dire les individus qui résistent au changement et qui seront un obstacle dans l'implantation optimale du système. Pour pallier à cela, un véritable lobbying doit être opéré, en expliquant de manière détaillée et transparente les raisons du changement, en exposant les progrès que le système devrait induire, en prévoyant plusieurs séances de formation, si nécessaire, en s'appuyant sur la direction, enfin, pour apporter le gage de nécessité et de contrainte.
En même temps, il nous semble nécessaire de s'appuyer sur des personnes-relais, qu'il s'agisse d'utilisateurs formés en profondeur qui pourront à leur tour former, ou

bien des personnes qui sont déjà conquises par l'idée, qui connaissent déjà le logiciel, qui travaillent déjà avec des applications comparables. Les success stories sont toujours très appréciées par les utilisateurs en apprentissage et avoir des « ambassadeurs » du projet est un luxe que l'on ne doit pas se refuser.

Pour la prise en main du logiciel, les formations individuelles se montrent plus efficaces que les formations collectives, car plus adaptées aux besoins de compréhension. Chaque utilisateur ayant ses spécificités et son rythme de travail, un suivi personnalisé s'impose.

Une grande partie du mois précédent la livraison des premières bases de données sera consacrée à la formation. Des rendez-vous vont être pris auprès de chaque futur utilisateur, d'une durée moyenne d'une heure - une heure et demi. Des séances supplémentaires peuvent être prévues pour les personnes qui manifestent des « résistances » à la technologie, ou bien pour ceux qui demandent d'en savoir plus.

Les séances se déroulent dans plusieurs temps, comme il suit :

- **la reconnaissance visuelle et le rappel des objectifs**. Le formateur prend la commande du poste de travail et laisse à l'utilisateur un court moment d'intégration de la charte graphique de l'interface, tout en rappelant les principaux points du projet :
    - *Pourquoi* est-il mis en place ?
    - *Qu'est ce qu*'il devrait apporter ?
    - *A qui* servira-t-il ?
    - *Combien* de bases de données y aura-t-il ?
    - *Quand* sera-t-il opérationnel ?
    - *Quels* sont les interlocuteurs-administrateurs ?
- **l'identification formelle** : présentation de la totalité des champs avec leurs caractéristiques (champs de texte, listes déroulantes, listes conditionnelles, champs obligatoires, etc.), identification des modalités de navigation, du tri et des fonctionnalités (onglets, boutons, liens, etc.).
- **la compréhension de la fonction de recherche** : présentation de la totalité des critères de recherche et des différents points d'entrée dans le système (par

l'entreprise, par le système d'arborescence basé sur le référentiel sociétal[59], à partir des mots clés, etc.), combinaison des critères, explication des notions de bruit et de silence, etc.

- **la prise en main de la fonction de saisie** : il s'agit plutôt d'une découverte et d'une formalisation, durant laquelle le formateur oriente l'utilisateur par des questions et des conseils, afin d'obtenir de celui-ci la verbalisation des informations essentielles à saisir dans la base de données.

Après cette présentation du fonctionnement de la base de données, une mise en situation de l'utilisateur est prévue, de sorte que celui-ci s'approprie davantage l'outil. Il sera demandé à l'utilisateur de réaliser une recherche simple. Par exemple, l'exercice proposé portera sur les entreprises **adhérentes** (case à cocher *Adhérents*) qui développent des initiatives dans le domaine du **mécénat et de l'engagement citoyen** (liste déroulante *Thème*), en faisant de l'**implication des salariés** (liste déroulante conditionnelle *Sous-Thème*), plus précisément du **mécénat de compétences** (liste déroulante conditionnelle *Niveau 3[60])*. La recherche donnera un résultat de 10 fiches trouvées, qui pourront être visualisées soit en navigation, soit en faisant appel à la fonction « édition ».
Un autre exemple de recherche peut être laissé au choix de l'utilisateur. Les éventuelles erreurs seront commentées et expliquées. Cette étape s'arrête quand le formateur considère que les bases du fonctionnement de la recherche ont été acquises par utilisateur.

Pour illustrer la fonction de saisie, le formateur invite l'utilisateur à saisir une initiative dont il a connaissance, en prenant soin d'expliquer encore une fois les particularités des différents champs.

Durant tout le déroulement de la séance, le formateur observera des réactions de son interlocuteur, en lui expliquant les points difficiles, en répondant aux questions, en proposant des solutions ou des alternatives. Il se peut que des anomalies soit détectées au cours de la présentation. Si tel est le cas, le formateur prendra note des

[59] Voir annexe 2 : Arborescence thématique - Champs du référentiel sociétal.

[60] Idem.

problèmes repérés, afin d'y remédier par la suite. Il est très important de toujours être à l'écoute des utilisateurs, pour relever les éventuelles erreurs de conception ou de fonctionnement, ainsi que pour prévoir des améliorations ou des développements ultérieurs.

Un cas très parlant illustre ce point. Durant une séance de formation-découverte auprès d'un utilisateur, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait une méprise méthodique sur les modes de consultation. L'utilisateur en question avait tendance à essayer de faire des recherches sans passer par le formulaire de recherche, en modifiant systématiquement le formulaire de consultation. D'où le risque de modifier irrémédiablement les informations enregistrées dans la base de données, sans avoir la conscience de faire une mauvaise manipulation. Pour remédier à ce genre de pratique, nous avons essayé de mettre en place deux dispositifs :

- une mesure préventive : une sensibilisation en amont, en insistant auprès des utilisateurs sur l'importance de bien vérifier le mode d'utilisation, afin de créer le réflexe du choix des formulaires ;
- une mesure corrective : en étudiant le comportement de plusieurs utilisateurs, nous avons relevé deux finalités principales dans l'utilisation du système d'information : la recherche et la saisie. C'est pourquoi nous avons décidé de bloquer le formulaire « Consultation » pour les utilisateurs courants (qui n'ont pas d'entrée de type administrateur), en orientant l'admission à la base de données à travers le formulaire de recherche. Ainsi, les utilisateurs n'auront pas l'accès à l'ensemble des données existantes dans le système, mais seulement à la partie triée qu'ils ont demandée en opérant leur choix de critères.

A l'issue de la formation, l'utilisateur devrait être à l'aise avec l'interface des bases de données (reconnaissance de la charte graphique, compréhension du système de navigation) et comprendre les fonctionnalités essentielles du système :

- s'approprier la logique des modes d'utilisation du système : jeux de formulaires « recherche », « résultats de la recherche », « édition », « saisie » ;
- opérer la différence entre le tri et la recherche ;
- être à même d'effectuer une recherche à partir des critères de recherche proposés, en saisissant la complémentarité du système d'indexation : arborescence du référentiel /versus/ liste de mots clés transversaux ;

- pouvoir saisir en toute simplicité des informations dans la base de données.

Des supports d'information illustratifs et un manuel d'utilisation schématique, visuel et structuré sont prévus, pour servir de base théorique et de guide dans le maniement ultérieur du système d'information. En même temps, le formateur reste à la disposition des utilisateurs pour toute question ou problème qui pourrait intervenir par la suite.

Conclusion

Les entreprises commencent à prendre conscience de l'importance de leurs actions responsables envers la société civile. Entre la valorisation communicationnelle et la fonction incitative de l'exemple, les bonnes pratiques deviennent un centre d'intérêt, une valeur durable, en servant de noyau dur à la constitution des communautés de pratique. Ainsi, il est important de rendre fluide leur exploitation, de sorte que cette masse informationnelle optimise la politique stratégique et responsable des entreprises.

Comme nous avons essayé de le montrer à travers cette étude de cas, la gestion des bonnes pratiques des entreprises n'est qu'une pièce d'un système qui se veut global. Cela s'inscrit dans une stratégie de flux informationnel, dans une démarche systémique, où les ressources informationnelles, logicielles et humaines s'organisent et interagissent, afin de constituer un ensemble régi par les lois de l'**accès à l'information**, de la **gestion des connaissances** et de la **veille stratégique**. Tout cela se définit et se mesure en terme de retour sur investissement et de dispositif d'aide à la décision.

La mise en place d'un système d'information dans une structure est une entreprise complexe et périlleuse, qui nécessite un long travail effectif et affectif, ainsi qu'une importante réflexion en amont et en aval du projet. Car il est nécessaire par dessus tout de bien comprendre le fonctionnement de la structure concernée, ses valeurs, ses objectifs, sa stratégie, de s'imprégner de son souffle et de son fonctionnement. Ce n'est qu'en saisissant ses forces et ses faiblesses que l'on pourra lui greffer ce plus organisationnel (logiciel et humain) qui devra la conduire dans une nouvelle étape de développement. En même temps, une fois le système mis en place, il convient de lui assurer la maintenance, de le faire vivre, de l'alimenter, de le faire évoluer. Car il ne s'agit pas seulement de stocker des informations, il faut en permanence les faire circuler, les partager, les mutualiser. Une information n'a pas de valeur en elle même, privée de son contexte temporel et spatial et des éventuels indicateurs qui lui donnaient du sens. De plus, les informations sont extrêmement périssables, leur durée de vie étant très limitée dans le temps. Leur valeur stratégique réside dans leur actualité ou leur capacité d'anticipation, de projection dans l'avenir.

Car il s'agit bien d'architecture : on bâtit (ou bien on restaure) une structure, un édifice qui devra s'intégrer harmonieusement dans le paysage existant et devra développer des interactions avec son environnement. A l'imagination constructive s'ajoutent les prouesses techniques et l'organisation instructive, afin de créer un ensemble équilibré, dont la force et la durabilité réside dans ses fondations et dans sa maintenance.
Et il s'agit bien de chirurgie : quand un organisme se montre défaillant, un diagnostic approfondi peut relever des faiblesses, un mauvais fonctionnement, ou bien des blocages. Et, pour que le système se récupère, il suffit parfois d'opérer des changements, même si cela peut sembler radical ou douloureux, d'effectuer des amputations ou des implants, de cautériser les plaies. Et sans une mise sous observation ultérieure, sans une surveillance attentive et constante, les défaillances peuvent refaire surface, des complications peuvent intervenir, en réduisant la totalités des efforts menés à un simple « pansement sur une jambe en bois ».

Tout cela nécessite un investissement humain important. Certes, le changement signifie charge de travail supplémentaire, apprentissage et appropriation. Le combat a été rude à mener, pour la négociation et l'adaptation des propositions à l'univers spécifique de la RSE et de la structure dans laquelle notre épreuve s'est déroulée. Mais, aspect très important, il y avait dans cette structure une véritable volonté de changement et de progrès qui a prévalu sur la peur de l'inconnu et les résistances inhérentes. En même temps, le projet a été appuyé avec beaucoup d'enthousiasme par la direction, fait qui a apporté à notre travail une caution de légitimité et de nécessité.

Le projet que nous avons mené ces derniers mois est en plein essor : les problèmes que nous avons relevés ont donné lieu à des recommandations et à une proposition de solutions, qui, une fois discutées et approuvées par les responsables, ont commencé à prendre forme. Les membres des équipes ont fini par réaliser l'importance de travailler ensemble, de former une communauté interne, dont le but est de partager des connaissances, de mettre en commun des compétences, de faire circuler les informations à tous les niveaux, en dépassant le classique trajet hiérarchique, car la collaboration est l'essence même du progrès.

Le système idéal tendrait, certes, vers une autonomie affirmée, vers une passation naturelle des pouvoirs de l'administrateur aux utilisateurs. Mais, sur le terrain, cette possibilité relève de l'utopie. En passant le cap de la nouveauté, de l'expérimentation, les utilisateurs se désintéressent relativement vite, le système d'information risque de devenir une tâche de plus, un « gadget », une « usine à gaz ».

C'est là que le documentaliste doit assumer le rôle de gestionnaire de l'information, d'**administrateur**, de **médiateur**. En dépassant le cadre de la **maintenance** technique, de l'**alimentation** et de la **mise à jour** de l'ensemble, il aura la responsabilité de **communiquer** sur le projet, en insistant sur ses objectifs, son enjeux, son avancement, ses perspectives.

En tant qu'administrateur, il s'engagera à être toujours à l'écoute des utilisateurs, en détectant les signaux faibles, à **former** les utilisateur et à les **suivre** dans leur prise en main de l'outil technique, à **animer** le débat, à **faire vivre** le système, tout en **motivant** les collaborations.

Et il s'agira aussi de penser plus loin, à des moyens de **développer** le système, en relevant les difficultés et les besoins naissants, en **fédérant** les efforts des parties prenantes, en **anticipant** même les tendances par une veille efficace.

Et, en prenant le temps de perdre du temps, on gagnera du temps…

Bibliographie

Cette bibliographie a été construite selon un ordre thématique. A l'intérieur de chaque thèmes, les références ont été rangées alphabétiquement. Ainsi, nous avons choisi de ne pas les numéroter, chaque citation faite dans le cadre de notre étude renvoyant à une note de bas de page. Les recherches ont été arrêtées le 21/09/2004.

Gestion des connaissances

AUBERT, Benoît A., DUSSART, Aymeric. *Systèmes d'information inter-organisationnels*. [En ligne]. Montréal : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, mars 2002, 40 p. [28/08/04]. http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2002RB-01.pdf

En 2002, une grande partie des échanges entre organisations n'est pas encore automatisée et se fait par des moyens traditionnels tels que le téléphone, le fax ou le courrier. L'objectif de ce rapport de Benoît A. Aubert et Aymeric Dussart pour le CIRANO est de présenter un ensemble de technologies, d'exemples concrets d'implantation et enfin de concepts reliés aux systèmes d'information inter-organisationnels (SIIO) afin de clarifier un peu la situation vis à vis ce sujet.

BALMISSE, Gilles. *Gestion des connaissances, outils et applications du knowledge management*. Paris : Vuibert, 2002, 266 p.

Ouvrage sur la gestion des connaissances en entreprise. Point de vue théorique sur le KM accompagné des problématiques liées à la mise en place d'un projet KM.

BALMISSE, Gilles. *Knowledge Management de projet – Introduction* [en ligne]. Paris : KnowledgeConsult, octobre 2003, 7 p. [21/09/04] http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/KM_KM_de_Projet_v1.0.pdf

BALMISSE, Gilles. *Knowledge Management et outils informatiques - Livre Blanc KnowledgeConsult* [en ligne]. Paris : KnowledgeConsult, avril 2003. [21/09/04] http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_KM_LB_Outils_V1.pdf

CHANG, Shan-Ju L.; HUNG, Hsiao-Shan. An information behaviour approach to knowledge management: from research to practice. *Journal of education for library and information science*. Summer-fall 2003, vol. 44 n° 3-4, p. 208-220.

Examen des problèmes pratiques de gestion des connaissances selon les aspects de gestion des données et de connaissances explicite dans l'organisation. Etude de cas.

DIENG, Rose, CORBY, Olivier, GANDON, Fabien, GIBOIN, Alain, GOLEBIOWSKA, Joanna, MATTA, Nada, RIBIERE, Myriam. *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances : Une approche pluridisciplinaire du Knowledge Management*. Paris : Dunod, 2001.

Cet ouvrage fournit une synthèse des méthodes et outils utilisés dans ce domaine : détection des besoins, construction de la base, mise en œuvre, évaluation, évolution Plusieurs exemples d'application réalisées sont présentés.

DUCLAUT, Sabine. *L'apport des techniques documentaires dans la mise en place d'une base de données d'expériences*. Mémoire DESS, INTD, 2002, 84 p.
La capitalisation d'expériences est un élément clé dans l'échange et le partage du savoir. Mémoire qui présente les bases de données d'expériences, leur fonctionnement et leur utilité.

HOUZARD, Céline. Le KM interne. *Veille Magazine*, juin 2001, n° 45, p. 10-12.

HALL, Hazel. Social exchange for knowledge exchange, [en ligne]. In : Managing knowledge: conversations and critiques, *University of Leichester Management Center, 10-11 avril 2001*. 23 p. [28/08/04].
http://www.soc.napier.ac.uk/publication/op/getpublication/publicationid/321908

HYLTON, Ann. *Small Companies also need KM*. [En ligne]. KnowledgeBoard, Juillet 2000, 6 p. [28/08/04].
http://www.knowledgeboard.com/library/small_companies_need_knowledge_management.pdf
Les compagnies de petite taille ont aussi besoin de capturer et d'exploiter intelligemment leurs connaissances, mais il y a un accès inégal aux outils de GC. Les concepteurs de logiciels de GC ne les visent pas puisqu'ils ne constituent pas un marché assez intéressant et lucratif. Dans ce document écrit en juillet 2000, Ann Hylton reconnaît et explique pourquoi les petites entreprises ont et doivent faire de la GC.

JONES, Ros. Measuring the benefits of knowledge management at the Financial Services Authority: a case study. *Journal of information science*. 2003, vol. 29, n° 6, p. 475-487.
Étude de cas qui tente de démontrer les bénéfices du KM par mesure de son impact, reposant sur une adaptation du modèle de carte de score équilibrée de Kaplan Norton.

LAM, Alice. Modèles nationaux ou régionaux d'apprentissage et d'innovation propres à l'économie de la connaissance. *Revue internationale des sciences sociales : la Société du savoir*. Paris : UNESCO, mars 2002, n° 171, p. 4-7.

MEINGAN, Denis. Gestion des connaissances – un bénéfice indéniable. *L'informatique professionnelle*. Décembre 2002, n° 209, p. 38-44. Disponible en ligne [21/09/04] http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/COP_Gartner.pdf

PESQUEUX, Yvon, DURANCE, Philippe (coll.). *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?* Paris : LIPSOR / CNAM, 2004, 50 p.

PRAX, Jean-Yves. Comment faire d'un portail d'entreprise un outil de management des connaissances. *Veille Magazine*. Mai 2000, n° 34, p. 30-33.

PRAX, Jean-Yves. *Le Guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance*. Paris : Dunod, 2000, 266 p.

Ouvrage qui fait le point sur le KM depuis ses origines et jusqu'à aujourd'hui a partir de ses constats, il propose une nouvelle vision de cette démarche, plus adaptée aux besoins actuels.

PRAX, Jean-Yves. *Le manuel du Knowledge Management : Une approche de 2e génération*. Paris : Dunod, 2003, 477 p.

Livre de référence sur le KM. La première partie inscrit le KM dans ses objectifs et ses enjeux, la deuxième partie présentant l'appui opérationnel d'un projet KM.

RANSON, Karelle. *L'analyse systémique comme méthode pour mettre en place un dispositif de ressources au service du développement de l'athlétisme*. Mémoire DESS, INTD, 2003, 86 p.

Mémoire qui explique en quoi une gestion de l'information et de la documentation peut contribuer au développement d'une fédération sportive.

ROSSION, Françoise. Les enjeux stratégiques du knowledge management ou comment aligner la mission et la vision de votre entreprise sur le programme de knowledge management. *Cahiers de la documentation*, 2002, vol. 56, n° 2, p. 27-31.

SKYRME, David J. The 3Cs of Knowledge Sharing: Culture, Co-opetition and Commitment. *I3 UPDATE / Entovation International News*. [En ligne], août 2002, [28/08/04]. http://www.skyrme.com/updates/u64_f1.htm

L'un des plus grands défis dans les pratiques de gestion des connaissances est d'amener les gens à partager leurs connaissances. Pourquoi les individus partageraient-ils leurs

connaissances durement gagnées lorsque ces connaissances représentent un avantage certain sur les autres employés? Dans certaines organisations, le partage des connaissances est tout à fait naturel alors que dans d'autres, le fameux dicton « knowledge is power » règne. Dans cet article, David J. Skyrme explore quelques unes des barrières au partage des connaissances et offre quelques idées pour aider à les surmonter.

STEVENS, Larry. In¢entives for $haring - Seven companies develop innovative strategies that encourage knowledge sharing. *Knowledge Management Magazine*. En ligne]. October 2000. [28/08/04].
http://www.kmmag.com/articles/default.asp?ArticleID=778

TARONDEAU, Jean-Claude. *Le management des savoirs*. Paris : Presses universitaires françaises, 1998.
Guide sur l'utilité pour l'entreprise d'une approche en terme de savoirs : stratégie, exploitation des savoirs, etc.

TISSEYRE, René-Charles. *Knowledge management : Théorie et pratique de la gestion des connaissances*. Paris : Hermès Sciences Publications, 1999.
Mise au point théorique et présentation de différents types de chantiers de la démarche de mise en place d'un système de KM (processus, gestion de contenus, conduite de changement, etc.).

VAN HOOLANDT, Joël. Le rôle de la collaboration dans le processus de l'entreprise. *Informatic Forum* [en ligne], 2001, [21/09/04], 22 p. http://www.knowledgeboard.com/library/collabo.doc

VEYBEL, Laurent, PRIEUR, Patrick. *Le Knowledge Management dans tous ses états : La Gestion des connaissances au service de la performance*. Paris : Editions d'Organisation, 2003.
Pour mettre en perspective, déployer et piloter la gestion des savoirs dans l'entreprise. Ce livre se penche sur les pratiques réellement constatées sur le terrain et les témoignages d'entreprises qui ont su mettre leur gestion ces connaissances au service de leur stratégie et de la performance opérationnelle de leur organisation.

VEYRINES, Pascale. *La gestion des connaissances par la gestion des documents internes : analyse comparative des dispositifs adoptés dans des grandes entreprises*. Mémoire DESS, INTD, 2003, 66 p.

Le management des connaissances, présenté à travers l'approche globale de la mémoire d'entreprise, est abordé sous l'angle de la gestion des documents internes.

ZACKLAND, Manuel, GRUNDSTEIN, Michel (dir.). Connaissance capitale. Processus de création de connaissance. In : *Management des connaissances : modèles d'entreprise et applications*. Paris : Hermès Science Publications, 2001, 245 p.

Surfez pour en savoir plus

CKO Online. [référence du 25 juillet 2004], http://www.ckoonline.com/fr/index.php

i-KM Knowledge Management. [référence du 25 juillet 2004], http://www.i-km.com

KM Magazine. [référence du 25 juillet 2004], http://www.kmmag.com/articles/magazine_issues.asp

Knowledge Connections Website (David Skyrme Associates). [référence du 25 juillet 2004], http://www.skyrme.com/

KnowledgeConsult - Mobiliser les connaissances pour développer la performance. [référence du 25 août 2004], http://www.knowledgeconsult.com/

Communautés de pratique

CROUZET, Eric. KM et communautés de pratique – un retour d'expérience. *L'informatique professionnelle*, Décembre 2002, n° 209, p. 45-47. Disponible en ligne [21/09/04]. http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/COP_Gartner.pdf

KNOWLEDGE CONSULT. Communautés de pratique : un premier bilan. *KnowledgeNews*, juin 2004, n° 4.

MALHOTRA, Yogesh. When 'Best Practices' Become 'Worst Practices'. *BRINT Institute*. [En ligne], 2004, [28/08/04]. http://www.brint.com/advisor/a110398.htm
Article paru dans le magazine Internet Brint qui traite de la tendance de plus en plus persistante qu'ont les entreprises à stocker les « bonnes pratiques » en entreprise dans le but

de s'y référer lorsque surviendra un problème similaire plus tard. L'article questionne cette méthode et suggère aux entreprises de ne pas transformer ces « bonnes pratiques » en dogme du passé.

MEINGAN, Denis. *Mettre en œuvre des communautés de pratique*. [En ligne]. Paris : KnowledgeConsult, novembre 2003, 14 p. [21/09/04] http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/COP_MOE.pdf

OLLIER, Christine. *Les communautés de pratique : définition et application*. Mémoire DESS, INTD, 2003, 54 p.

Mémoire portant sur une nouvelle approche de l'apprentissage organisationnel impulsée par les communautés de pratique décrites comme sources d'innovation et de progrès.

SKYRME, David J. Are Your Best Practices Really the Best? *I3 UPDATE / Entovation International News*. [En ligne], 2001, no. 54, [28/08/04]. http://www.skyrme.com/updates/u54_f1.htm

Ce court article de David J. Skyrme analyse l'un des premiers projets à mettre en œuvre lorsqu'une organisation implante une stratégie de gestion des connaissances: le partage de bonnes pratiques. L'auteur définit ce qu'il entend comme bonne pratique, donne des trucs pour identifier et partager les bonnes pratiques en plus de fournir 10 conseils pour bien implanter un projet de bonnes pratiques.

SKYRME, David J. Knowledge Communities - Helping Them Thrive. *I3 UPDATE / Entovation International News*. [En ligne], Décembre 1997, no. 15. [28/08/04]. http://www.skyrme.com/updates/u15.htm#communities

WENGER, Etienne. Communities of Practice, Learning as a social system. *System Thinker*. [En ligne], Juin 1998. [28/08/04]. http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml

Responsabilité sociétale des entreprises

CHAUVEAU, Alain, ROSE, Jean-Jacques, *L'Entreprise responsable*. Paris : Editions d'Organisation, 2003

BRUNDTLAND, Gro Harlem. *The Brundtland Report - Our Common Future*. Rapport à l'ONU, 1987. [En ligne]. [15/08/04]. http://www.brundtlandnet.com/brundtlandreport.htm [15/08/04]

COMMISSION EUROPEENNE. *Communication de la Commission européenne du 2 juillet 2002 concernant la responsabilité sociale des entreprises*. [En ligne]. [15/08/04]. http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/lvb/n26034.htm

COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES. *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. [En ligne]. Bruxelles, juillet 2001. [15/08/04]. http://europa.eu.int/eur-lex/fr/com/gpr/2001/com2001_0366fr01.pdf

FERONE, Geneviève, ARCIMOLES, Charles-Henri (d'), BELLO, Pascal et SASSENOU, Najib, *Le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation, 2001

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE. *Le référentiel sociétal de l'IMS*. Paris, 2004

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE. *Programme diagnostic sociétal : Méthodologie et référentiel.* Paris, 2003

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE. *Réglementation, normes et référentiels impactant sur la dimension sociétale de la responsabilité sociale des entreprises*. Paris, février 2004, 33 p.

SZYLAR, Christian. *Les attributs de l'organisation apprenante : Socle de la RSE ?*. In : XXIInd Summer School of the International Institute of Social Audit - Audit social, Responsabilité sociale et Développement durable : vers une convergence européenne ?, *Luxembourg, 26-27 août 2004*. [En ligne]. [06/08/04]. http://www.lux-ias.lu/PDF/Szylar2.pdf

VERGER, Olivia. *Reporting et communication sur la responsabilité sociétale.*

Enjeux et recherche d'indicateurs. Champ d'étude appliqué aux grandes entreprises françaises. Mémoire DESS, CELSA, 2003, 104 p.

Surfez pour en savoir plus :

IMS-Entreprendre pour la Cité. [référence du 25 août 2004], http://www.imsentreprendre.com

Novethic - responsabilité sociale des entreprises et investissement éthique. [référence du 25 août 2004], http://www.novethic.fr/novethic/site/index.jsp

ORSE - Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises. [référence du 25 août 2004], http://www.orse.org/

Gestion de projet

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965, p. 5-6.

BARJOU, B. *Manager par projets : méthodes et comportements pour animer hors statut hiérarchique*. Paris : ESF Ed., 1998.

Propositions de méthodes pour coordonner une équipe former spécifiquement dans le cadre d'un projet : les 4 types de structures possibles et moyens pour les animer.

BEAL, J. P. *Entre management et marketing : la communication interne.* Paris : Demos, 2003.

Schématisation du système de communication dans lequel toute entreprise s'inscrit et propositions d'actions de communication interne.

DRIANT, Jérôme. Conduire un projet de gestion des connaissances : conditions de succès. Mémoire DESS, INTD, 2002, 65 p.

A partir de différentes expériences complémentaires sur des projets de KM, ce mémoire tente de mettre en valeur certaines conditions nécessaires pour assurer le succès de tels projets.

DUPONT, Mélina. *Les implications de la mise en place d'un système de suivi d'activité: le cas du département de documentation scientifique du laboratoire pharmaceutique Servier*. Mémoire DESS, INTD, 2003.

Mémoire qui développe la démarche à adopter afin de mettre en place un système de suivi d'activité, outil de pilotage et de prise de décision, constituant un moyen pragmatique de valoriser le travail effectué dans un centre de doc.

FERNANDEZ, Alain. *Les secrets de la conduite de projet*. Paris : Éditions d'Organisation, 2003.
Ce guide présente les facteurs clés à mettre en oeuvre pour réussir la conduite d'un projet, au-delà même du choix de la méthode et des outils utilisés.

FOCH, Ferdinand. *Des principes de la guerre : conférences faites en 1900 à l'École supérieure de guerre*. [En ligne]. [11/08/04]. http://visualiseur.bnf.fr/Visualiseur?Destination=Gallica&O=NUMM-88376

MADERS, H. P. *Comment manager un projet.* Paris : Éditions d'Organisation, 2002.
Rappel des étapes à respecter lors de la réalisation d'un projet. Proposition d'outils de gestion de projet.

MORLEY, Chantal. *Management d'un projet système d'information - Principes, techniques, mise en oeuvre et outils*. Paris : Dunod, 2004.
Présentation exhaustive de la problématique du management de projet : le découpage d'un projet et les modèles de développement, les techniques de planification, la dimension humaine d'un projet, le management des risques, le pilotage du projet, etc.

Veille stratégique

BALMISSE, Gilles. Veille et intelligence économique. *KnowledgeNews*. Paris : KnowledgeConsult, avril 2004, n° 2, p. 4-5.

BALMISSE, Gilles. *Veille sur Internet : Panorama des outils.* [En ligne]. Paris : KnowledgeConsult, mars 2001, 9 p. [21/09/04]. http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_VEILLE_Panorama_V1.pdf

JOHNSON, Arik R. *On Predicting the Future: Competitive Intelligence as a Knowledge Management Discipline*. [En ligne]. Chippewa Falls : Aurora WDC, 2004, [28/08/04]. http://www.aurorawdc.com/kmworld1.htm

Dans plusieurs grandes entreprises, les efforts de veille concurrentielle n'arrivent pas à produire des résultats qui portent vers l'action, qui sont quantifiables et ont comme impact de contribuer à assurer le succès de l'entreprise. À partir de ses observations, Arik R. Johnson voit le besoin de créer un continuum de bonnes pratiques qui peuvent être appliquées universellement à travers la variété des opérations des entreprises d'aujourd'hui.

MEINGAN, Denis, LEBO, Isabelle. *Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique - Livre Blanc KnowledgeConsult*. [En ligne]. Paris : KnowledgeConsult, septembre 2004, 72 p., [21/09/04].
http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/LB_veille_3.pdf

MEINGAN, Denis. Veille : une stratégie, une architecture et des hommes. *L'informatique professionnelle*, décembre 2003, n° 219, p. 23-28. [En ligne]. [21/09/04]. http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/VEILLE_IP219_23_28.pdf

Surfez pour en savoir plus

Annuaire de l'intelligence économique. [référence du 25 août 2004], http://www.veille.com/

Médiaveille - veille sur Internet - veille concurrentielle. [référence du 25 août 2004], http://www.mediaveille.com/

Strategic Road - Intelligence stratégique, géopolitique, relations internationales. [référence du 25 août 2004], http://www.strategic-road.com/

Veille anticipative stratégique - Intelligence collective [VAS-IC®]. [référence du 25 août 2004], http://www.veille-strategique.org/

Science de l'information

CACALY, Serge (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*. Paris : Nathan, 1997, 634 p.

LE COADIC, Yves. *La science de l'information*. Paris : PUF, 1994, 127 p.

Annexes

Annexe 1 Liste des entreprises adhérentes à l'IMS-Entreprendre pour la Cité

Accor • Adecco France • Aéroport Lyon Saint Exupéry • Agipi • AGF • Air France • Alcan • AOL France • Areva • Atos Odyssée • Aventis • AXA • Bayard • Barclays • BIC • BNP Paribas • Bolloré • Booz-Allen & Hamilton • BPI • Cadbury France • Caisse des Dépôts et Consignations • Canibal • Cap Gemini • Carrefour • Casino • CCF • CIC Lyonnaise de Banque • CPE Lyon • CPS Technologies • Coca-Cola France • Compass Group • Cora • Crédit Coopératif • Crédit Immobilier de France-Axialim • Crédit Mutuel Sud-Est • CSP Rhône-Alpes • Dalkia Languedoc-Roussillon • Danone • DDB • Deloitte France • Dexia Banque Privée • DGM Conseil • Disneyland Resort Paris • DreamteamSystem • Ecole Centrale de Lyon • EDF • Editions Dunod • EICD 3A • EM Lyon • Essilor • Fédération Continentale • Fédération Française du Bâtiment • FMC Automobiles SAS • Fondation Brasseries Kronenbourg • Fondation Dexia Crédit Local • Fondation Entreprise Réussite Scolaire • Fondation Groupama • Fondation Jean-Luc Lagardère • Fondation Johnson & Johnson • Française des Jeux • France Secours International • France Telecom • France Télévisions • Gaz de France • Gemplus • Générale des Eaux-SLA • GlaxoSmithKline • Gras Savoye • Groupe Dassault • Groupe SEB • IBM • IDI • IKEA France • INSA Lyon • Institut Gustave Roussy • Institut Lilly • Janssen-Cilag • Jutheau-Husson & Samcar • Keolis • Kneip Communications • La Mondiale • La Poste • Lafarge • Lever Fabergé • Linklaters • L'Oréal • Manpower • Mazars • Michelin • Microsoft • MgA • Mc Donald's France • Nestlé • Novartis • Occade Sport • Océ • Orange • Philip Morris France S.A.S • Pierre & Vacances • Pinault Printemps Redoute • Procter & Gamble France • PSA Peugeot Citroën • RATP • Redevco • Reliance Devenir • Rhodia • SAGEP • Sanofi-Synthélabo • Schneider Electric • SFR Cegetel • SNCF • Société Générale • Société Lyonnaise de Transports en Commun • Sodexho Alliance • Suez • Tagaro ! • The Walt Disney Company Europe • Tiscali France • TNT Express France • Unilever France • VédiorBis • Vinci • Vivendi Universal

Annexe 2 Arborescence thématique – Champs du référentiel sociétal

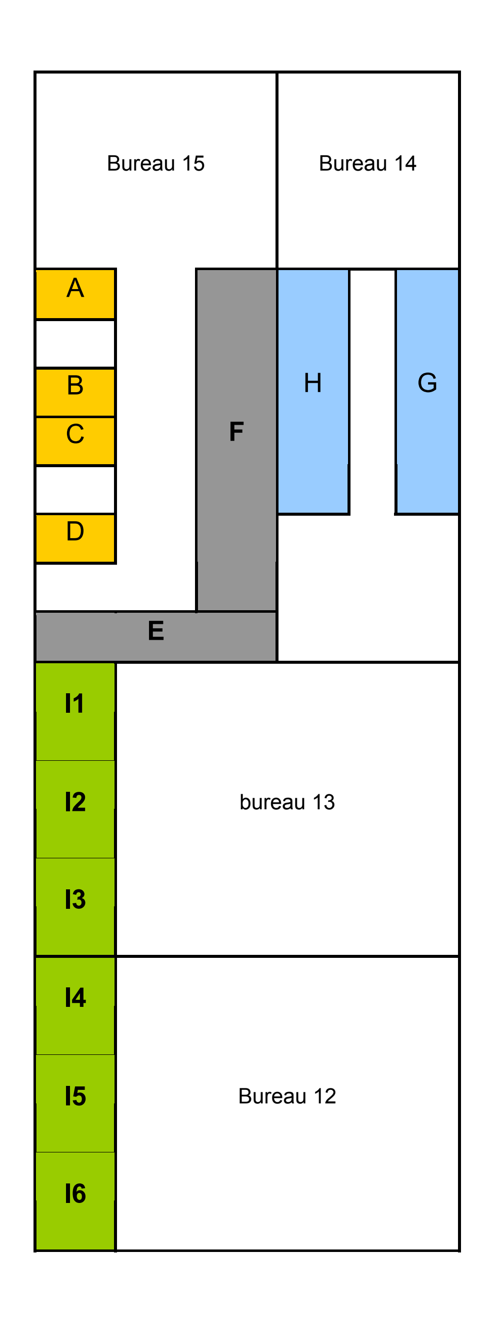
Mécénat et engagement citoyen	Action transversale	
	Soutien financier, logistique, matériel à des projets ou associations / ONG	
	Implication des salariés	*Bénévolat*
		Mécénat de compétences
		Congés solidaires
	Campagnes en faveur d'une cause d'intérêt général	
	Produits "partage"	
	Contribution aux recherches et débats sur un problème de société	
Gestion de la diversité en entreprise	Action transversale	
	Mixité et égalité professionnelle hommes / femmes	
	Diversité des cultures et des origines	
	Intégration professionnelle des personnes handicapées	
	Diversité des âges	
	Equilibre entre vie privée et vie professionnelle	
	Autres actions spécifiques	Fournisseurs
		Sida
Insertion professionnelle des personnes en difficulté	Action transversale	
	Préparation à la vie professionnelle	
	Embauche et intégration	
	Évolution et gestion de carrière	
	Aide aux porteurs de projet souhaitant créer leur activité	
Soutien au développement local	Action transversale	
	Respect et prise en compte des spécificités des populations locales	
	Modalités d'implantation	
	Contribution au développement socio-économique local	*Aide à la création et au développement des entreprises locales*

		Développement de l'employabilité locale (recrutement et formation)
		Médiation / prévention
		Micro-crédits
		Sous-traitance et achats locaux
		Soutien aux infrastructures et prestations de services d'intérêt général
		Transfert de savoir-faire
	Gestion des mutations industrielles	*Reclassement*
		Ré-industrialisation
	Soutien à une démarche locale intégrée	
Pratiques business responsables	Action transversale	
	Développement et financement de l'économie solidaire	*Investissement*
		Sous-traitance
	Promotion et distribution de produits labellisés commerce équitable	*Consommation*
		Distribution
	Adaptation des produits et services pour des populations en difficulté	
	Produits "éthiques"	
	Prise en compte de la RSE dans les relations fournisseurs	*Adoption de codes de conduite / chartes éthiques*
		Audits sociaux
		Mesures correctives
		Mesures incitatives
		Sensibilisation / formation des acheteurs et fournisseurs
		Spécifications RSE dans les appels d'offre et contrats de référencement
Sociétal	Action transversale	
	Politique	
	Déploiement	
	Évaluation	

Annexe 3 Système de mots clés de la base de données Initiatives

- Aide aux pays en développement
- Bénévolat
- Commerce équitable
- Conditions de travail
- Congés solidaires
- Culture
- Détachement de salariés
- Développement local et territorial
- Discrimination raciale
- Diversité
- Droits de l'homme
- Économie solidaire
- Education et formation
- Egalité des chances dans l'entreprise
- Emploi
- Enfance et jeunesse
- Environnement
- Fracture numérique
- Gouvernance
- Handicap
- Implication des salariés
- Insertion professionnelle
- Insertion sociale
- Inter-générationel
- ISR
- Mécénat
- Mécénat croisé
- Mécénat de compétences
- Médiation / Prévention
- Micro-crédit
- Mixité
- Mobilisation de salariés
- Mobilité urbaine
- Parrainage
- Partenariat public-privé
- PME
- Produits « partage » / Marketing de cause
- Relations entreprises et organisations intergouvernementales
- Relations entreprises/associations
- Relations entreprises/collectivités locales
- Relations entreprises/entrepreneurs sociaux et solidaires
- Relations entreprises/ONG
- Relations fournisseurs
- Ressources humaines
- Santé
- Sous-traitance
- Sport

Annexe 4 Plan général des archives et de la documentation à l’IMS-Entreprendre pour la Cité



A			
29	30	31	32
25	26	27	28
21	22	23	24
17	18	19	20
13	14	15	16
9	10	11	12
5	6	7	8
1	2	3	4

B			
29	30	31	32
25	26	27	28
21	22	23	24
17	18	19	20
13	14	15	16
9	10	11	12
5	6	7	8
1	2	3	4

C			
29	30	31	32
25	26	27	28
21	22	23	24
17	18	19	20
13	14	15	16
9	10	11	12
5	6	7	8
1	2	3	4

D			
29	30	31	32
25	26	27	28
21	22	23	24
17	18	19	20
13	14	15	16
9	10	11	12
5	6	7	8
1	2	3	4

E			
9	10	11	12
5	6	7	8
1	2	3	4

F			
9	10	11	12
5	6	7	8
1	2	3	4

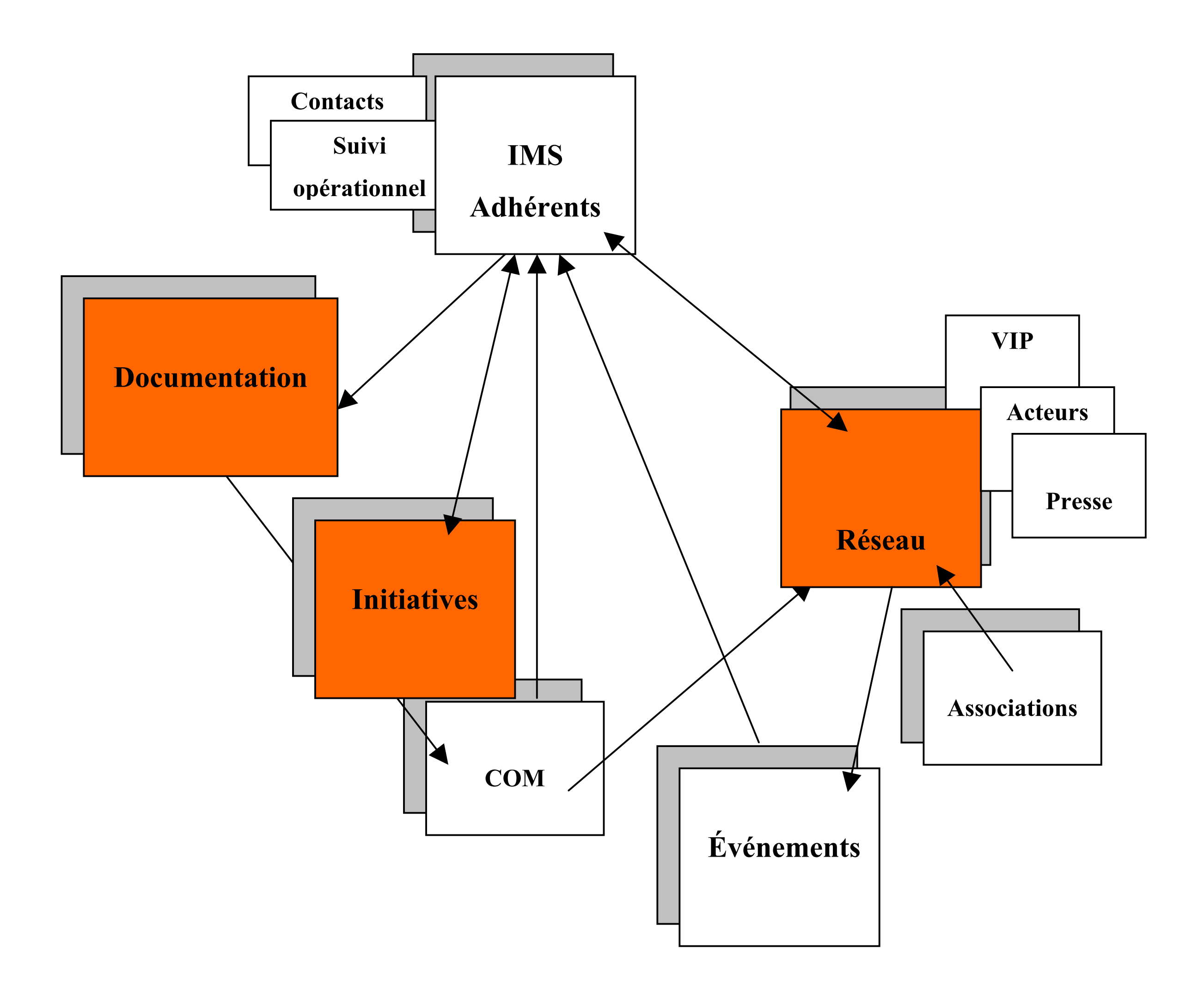
G
3
2
1

H
3
2
1

I						
1	2	3	4	5	6	

Emplacement	Position	Attribution
A	1-32	Archives pôles
B	1-32	Fournitures
C	1-32	Documentation
D	1-32	Documentation
E	1-12	Archives IMS
F	1-12	Archives IMS
G	1-3	Fournitures
H	1-3	Fournitures
I	1-6	Archives classées

Annexe 5 Architecture du système d'information mis en place à l'IMS-Entreprendre pour la Cité

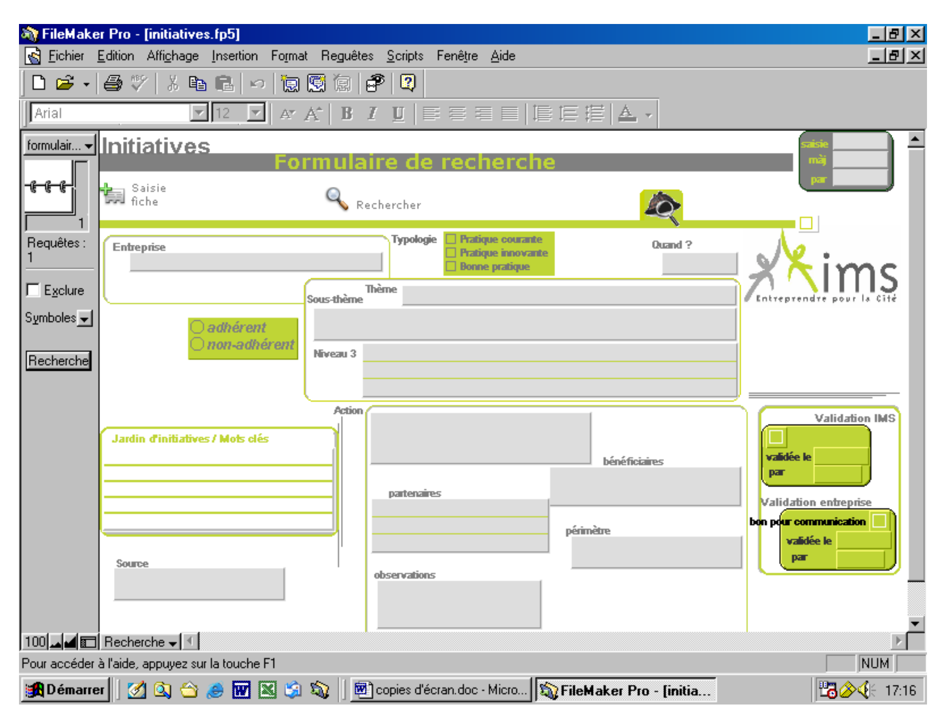


Annexe 6 : Base de données INITIATIVES – Copies d'écran

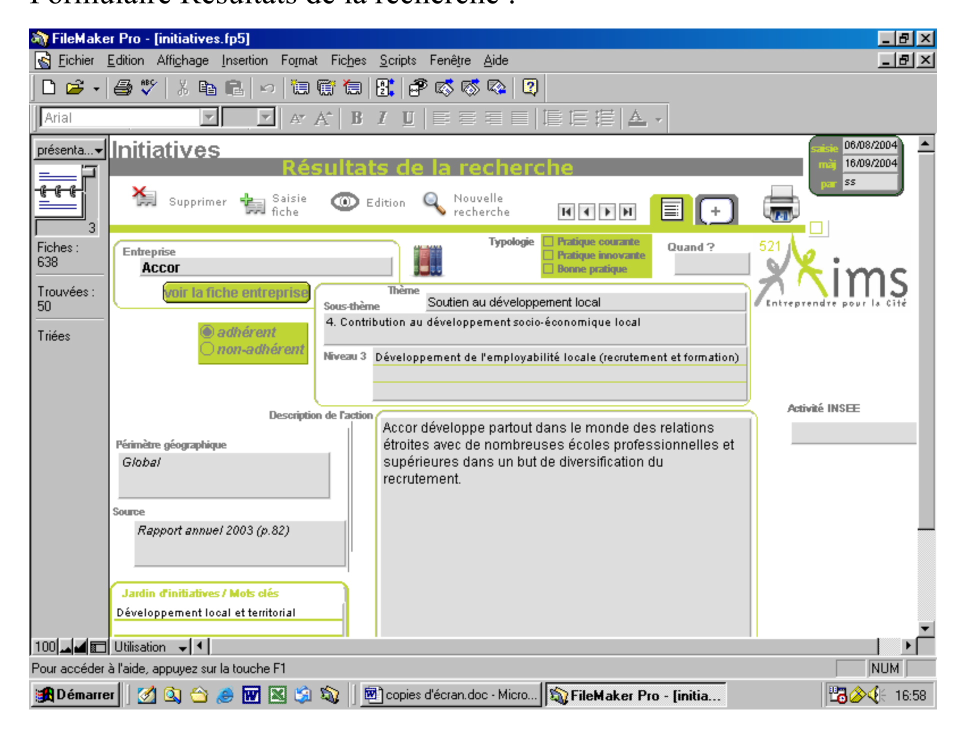
Plate-forme d'accès aux bases de données IMS :



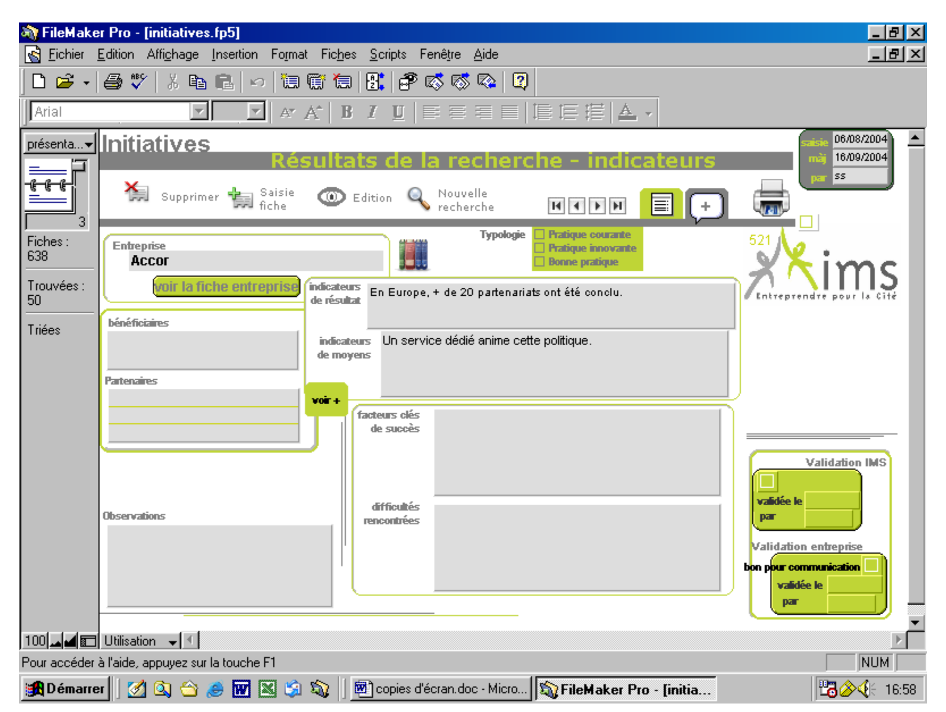
Formulaire de recherche :



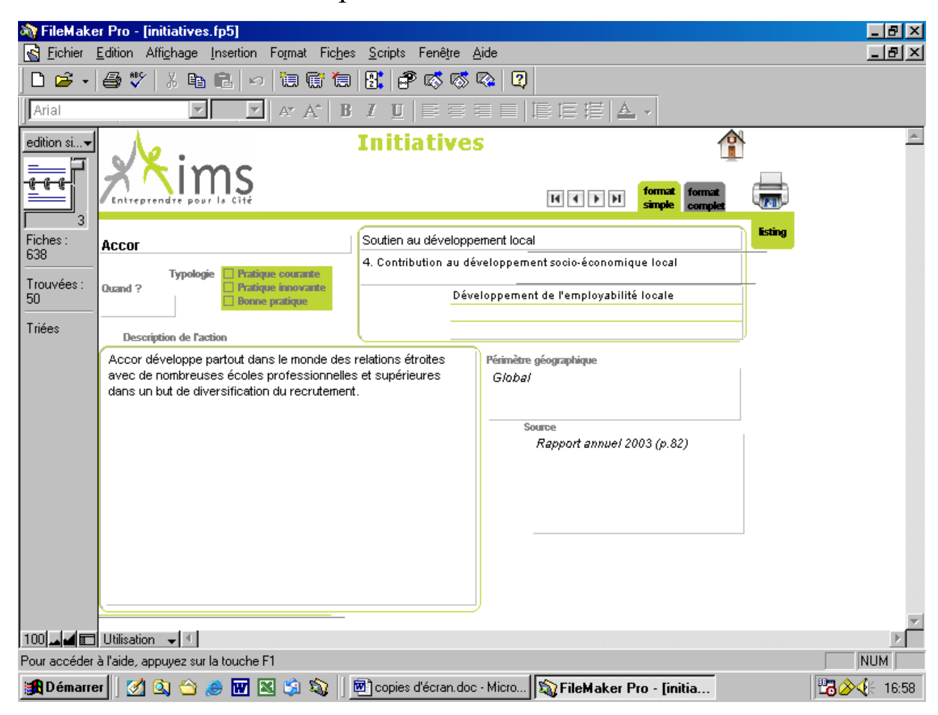
Formulaire Résultats de la recherche :



Formulaire Résultats de la recherche – Indicateurs :



Formulaire d'édition simple :



Formulaire d'édition listing :

